

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn (nummer) på kandidater:

Phuong Pham (3)

Trond Grønnevik Sandal (80)

Teknologiske fusjoner og oppkjøp i SMB-markedet.

Hvordan lykkes med integrasjonsprosessen?

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 97

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på vårt 3-årige MBA-studium i teknologiledelse ved Handelshøgskolen - Nord universitet [HHN]. Studiet har vært erfaringsbasert og forelesningene har blitt gjennomført ved samlinger i Bodø.

Det har til tider vært krevende med studier ved siden av full jobb, men det har også vært en interessant og lærerik prosess. Vi er to studenter som har jobbet sammen om denne oppgaven, der mesteparten av kommunikasjonen har foregått gjennom video- og telefonsamtaler, da vi er lokalisert henholdsvis i Stavanger og Måløy. Oppgaven har gitt oss god innsikt og ny kunnskap om teamet fusjon og oppkjøp [F&O] da dette har vært et nytt fagfelt for oss begge.

Flere bedrifter har vært behjelpelig med innsikt og informasjon til oppgaven. Vi ønsker å takke Videonor, appear.in, Trollweb og Meat Digital for deres bidrag i form av intervju og samtaler underveis i prosessen. I tillegg har vi fått gode innspill fra serieoppkjøperen NetNordic, samt fra førsteamanuensis og philosophiae doctor [ph.d.] på området - Marius Tuft Mathisen ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet [NTNU]. De har gledelig delt av deres dype kunnskap og praktiske erfaring om dette temaet.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, Roger Sørheim, som har gitt oss konstruktiv kritikk og veiledning i denne oppgaven, og ikke minst støttet oss i valg av temaet fusjon og oppkjøp. I tillegg ønsker vi å takke alle medstudenter i MBA Teknologiledelse kull 2016 med gode innspill og diskusjoner på samlingene.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre familier, venner og arbeidskollegaer. Dere har utvist stor toleranse og tålmodighet med tanke på de utfordringene vi har hatt i løpet av disse tre årene. Takk for all støtten dere har gitt oss.

Stavanger/Deknepollen 14. mai 2019

Phuong Pham

Trond Grønnevik Sandal

Sammendrag

Denne oppgaven er en kvalitativ studie av fusjoner og oppkjøp av teknologiselskaper i SMB-markedet. Det fokuseres på due diligence- og integrasjonsprosessen, og følgende problemstilling og forskningsspørsmålet er brukt:

Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap i SMB-markedet for å oppnå en optimalisert integrasjonsprosess?

Hvordan blir teknisk kompetanse involvert i due diligence-prosessen, og hva er viktigheten av dette for integrasjonsprosessen?

Hvordan lede integrasjonsprosesser i teknologiske oppkjøp for å maksimere tilføring av kunnskap og teknologi?

Teorikapittelet presenterer litteratur om strategi, motivasjon, due diligence og integrasjon sett i lys av fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap. Fokuset er rettet mot kompetanse og teknologi. Tilgjengelig teori på området, spesielt når vi spisser oss mot teknologiselskaper i SMB-markedet, er svært begrenset.

Vi har utført en dybdestudie på to norske teknologioppkjøp. Casebedriftene opererer innenfor digital teknologi, og er ledende innenfor sine områder. De var underveis i integrasjonsprosessen, noe som gjorde det spesielt interessant og tidsaktuelt. I den innledende fasen med bedriftene benyttet vi en eksplorativ tilnærming. Deretter fastsatte vi problemstilling og forskningsspørsmål, og utarbeidet til slutt intervjuguide.

Det viser seg at mange av de påpekte utfordringene fra litteraturen ikke er like aktuelle for våre caser. Selv om vi har for få casebedrifter til å konkludere generelt, ser vi at tilgjengelig litteratur er rettet mot store børsnoterte selskaper, og ikke SMB-bedrifter. Oppgaven avdekker vesentlige forskjeller mellom teori og praksis, spesielt innenfor integrasjon. På dette området gjennomfører Videonor og appear.in integrasjonen stikk i strid med hva eksisterende akademisk litteratur anbefaler, men de ser ut til å lykkes likevel. I stedet for å ha en definert integrasjonsplan fra starten av, finner de nye integrasjonsprosjekter etter hvert som de lærer hverandre å kjenne. Trollweb og Meat Digital anser også en smidig tilnærming til integrasjonsplanlegging og gjennomføring som en avgjørende faktor for å lykkes. Selv om de har hatt en integrasjonsplan, har de tilpasset seg situasjonen og gjort justeringer underveis i prosessen. Funnene fra begge casene viser viktigheten av å bruke tiden til å bli kjent med menneskene og bedriftene, og deretter integrere det som gir mest gevinst.

Casebedriftene har utført relaterte oppkjøp, hvor oppkjøper har hatt god kompetanse på teknologien til kjøpsobjektet. Alle ledergruppene har hatt medlemmer med solid teknisk kompetanse, noe som har medført at de kunne gjøre tekniske avklaringer tidlig i prosessen. De visste med andre ord hva de kjøpte. Teorien peker derimot på at det motsatte er en utbredt utfordring. Denne oppgaven har avdekket hva som faktisk er blitt sjekket under teknisk due diligence for våre casebedrifter. Trollweb har opparbeidet seg god kompetanse på dette området, noe som vi vurderer som en styrke ved gjennomføring av tekniske oppkjøp og fusjoner.

Basert på funnene i denne oppgaven anser vi involvering av teknisk kompetanse, gjennomføring av teknisk due diligence og teknisk integrasjonsplanlegging som viktige faktorer for å lykkes. Lederne i casebedriftene har fokusert på å holde de ansatte fornøyde, og jobbet hardt for å beholde de ansatte – hvilket vi vurderer som et av de viktigste poengene.

Når man kjøper teknologiselskap, kjøper man kunnskap. Om man ikke klarer å holde på menneskene med denne kunnskapen, har man gjort en veldig dårlig investering.

Ledelsen i casebedriftene har gjort mange kloke valg som utfordrer teorien og som viser at en åpen prosess med tidlig involvering, i tillegg til dyp kunnskap om hverandres teknologier, er viktige faktorer for å lykkes med teknologiske fusjoner og oppkjøp.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	vi
Tabelloversikt	vi
1. Innledning.....	1
1.1. Aktualisering	1
1.2. Problemstilling.....	3
1.3. Avgrensing.....	3
1.4. Oppgavens oppbygning	4
2. Litteratur.....	5
2.1. Fusjon og oppkjøp	5
2.1.1. Strategiske veivalg	5
2.1.2. Motiver	7
2.1.3. Teknologisk vs. ikke-teknologisk fusjon og oppkjøp	8
2.1.4. Fusjon- og oppkjøpsprosessen	9
2.2. utfordringer ved fusjon og oppkjøp	10
2.2.1. Avhengighet av nøkkelpersoner	11
2.2.2. Systemdokumentasjon.....	12
2.2.3. Teknologinivå/foreldet utstyr	12
2.2.4. Eierskap	12
2.2.5. Mangel på teknologipersonell som en del av beslutningsgrunnlag.....	12
2.2.6. Mangel på systematisk integrasjonsprosess	13
2.2.7. Mangel på helhetlig endring	13
2.3. Due diligence	14
2.3.1. Involvering av teknologikompetanse i due diligence-prosessen.....	16
2.3.2. IT/PT due diligence	16
2.3.3. Teknisk due diligence.....	17
2.4. Integrasjon ved fusjon og oppkjøp	21
2.4.1. Integrasjonsplanlegging ved teknologisk fusjon og oppkjøp	24
2.4.2. Involvering av viktige og riktige ressurser	27
2.4.3. Kunnskapsdeling	30
2.4.4. Endringsledelse ved fusjon og oppkjøp	31
2.5. Oppsummering	32
2.5.1. Motivasjon og bidrag	32
2.5.2. Faser og oppgaver	33
2.5.3. Resultat og ytelse	33
3. Metode.....	34
3.1. Kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode	34
3.2. Valg av forskningsdesign	35

3.2.1.	Utvalgsstrategi.....	37
3.2.2.	Gjennomføring av intervjuene	38
3.2.3.	Intervjuopptak	39
3.3.	Behandling og redusering av data	40
3.4.	Gjennomføring av dataanalysen	40
3.5.	Validitet og reliabilitet.....	41
3.6.	Etiske problemstillinger.....	42
4.	Presentasjon av bedrift og bransje.....	43
4.1.	Videonor AS	43
4.2.	Appear.in	44
4.3.	Trollweb AS	44
4.4.	Meat Digital AS.....	45
5.	Presentasjon og drøfting av resultater	45
5.1.	Trollweb & Meat Digital	45
5.1.1.	Motivasjon for oppkjøp.....	45
5.1.2.	Involvering av teknisk personell	48
5.1.3.	Utføring av teknisk due diligence	50
5.1.4.	Utføring av integrasjon.....	53
5.2.	Videonor & appear.in	56
5.2.1.	Motivasjon for oppkjøp.....	56
5.2.2.	Involvering av teknisk personell	59
5.2.3.	Utføring av teknisk due diligence	61
5.2.4.	Utføring av integrasjon.....	63
6.	Diskusjon.....	66
7.	Konklusjon	70
7.1.	Implikasjoner for videre forskning	71
7.2.	Implikasjoner for videre praksis	72
	Litteraturliste	74
	Vedlegg	78
	Vedlegg 1 - Kvittring meldeskjema fra NSD	79
	Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring.....	81
	Vedlegg 3 - Intervjuguide - Oppkjøper	84
	Vedlegg 4 - Intervjuguide - Selger	87

Figuroversikt

Figur 1: Fusjon- og oppkjøpsaktivitet fra 1985 til 2019. Fra «M&A Statistics - Worldwide, Regions, Industries & Countries», Av Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA), 2019.....	1
Figur 2: Relaterthet. Fra «Fusjoner og oppkjøp» av Boye og Meyer, 2008, s. 14, Copyright 2008, Cappelen akademisk.....	6
Figur 3: F&O-prosessen. Fra «Om oppkjøp av selskaper og virksomhet: en praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene», av O. Aabø-Evensen, 2011, s. 65. Copyright 2011, Universitetsforlaget.....	9
Figur 4: Due diligence prosessen. Fra «Om oppkjøp av selskaper og virksomhet: en praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene», av O. Aabø-Evensen, 2011, s. 659. Copyright 2011, Universitetsforlaget.....	14
Figur 5: Hovedområdene for due diligence. Fra «Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions» av P. Howson, s. 8. Copyright 2017, Routledge Ltd.	15
Figur 6: Andre due diligence områder. Fra «Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions» av P. Howson., s. 9. Copyright 2017, Routledge Ltd.....	15
Figur 7: S-kurve for teknologi ytelse	18
Figur 8: Integrasjonsmatrise. Fra «Fusjoner og oppkjøp» av Boye og Meyer, 2008, s. 250, Copyright 2008, Cappelen akademisk	22
Figur 9: De fem typologiene. Fra “Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation” av M. L. Marks & P. H. Mirvis, 2001, s. 85, Copyright 2001, Academy of Management Executive.	23
Figur 10: De fire fasene for integrasjonsplanlegging prosess. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 485. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.	24
Figur 11: Tre faser for teknologi integrasjon. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 486. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.	25
Figur 12: Kategorisering av integrasjonsprosjekter. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions,» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 490. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.	26
Figur 13: Helhetlig integrasjonsplan. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions,» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 491. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.	27
Figur 14: Cumulative index performance - Net returns (USD) (2004 – 2019). Fra “MSCI World Information Technology Index (USD)” av MSCI, 2019, Copyright 2019, MSCI Inc.	28
Figur 15: Interaksjon mellom avdelinger og organisasjonsnivå. Fra «Six Essentials for Achieving Postmerger Synergies» av Friedman et al., 2017, Copyright 2019, Boston Consulting Group.	29
Figur 16: Teorioppsummering	32
Figur 17 : Trollweb & Meat Digital integrasjonsløp.....	55
Figur 18: Videonor & Appear.in opprinnelig verdikjede.....	63

Tabelloversikt

Tabell 1: Endringsledelse i relasjon til F&O-faser.....	31
---	----

Begrepsordliste

Det brukes en del begrepet i denne oppgaven som er knyttet til fusjon- og oppkjøpsprosessen samt begrepet relatert til teknologi.

CEO: Chief Executive Officer

CTO: Chief Technology Officer

DD: Due diligence

FoU: Forskning og Utvikling

F&O: Fusjon og Oppkjøp

HHN: Handelshøgskolen - Nord universitet

HR: Human Resource

IPP: Integrasjonsplanleggingsprosess

IT: Informasjonsteknologi

KPI: Key Performance Indicator (Nøkkeltall)

MD: Managing Director

M&A: Mergers and Acquisition

NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

ph.d.: Philosophiae doctor

PIM: Product Information Management

PMI: Post Merger Intergration

PT: Produksjonsteknologi

R&D: Research and Development

SMB: Små og Mellomstore Bedrifter

SME: Small and Medium Enterprises

Tek: Teknologi

1. Innledning

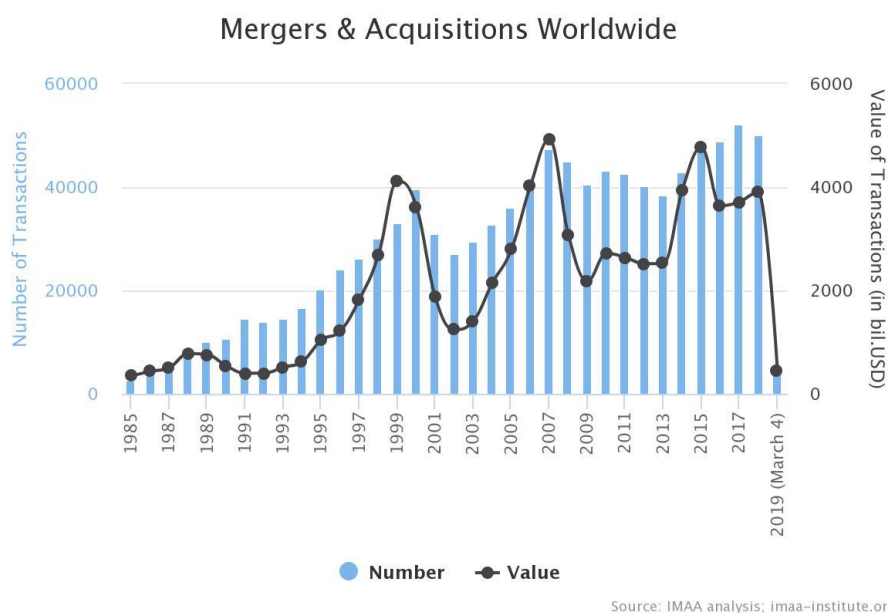
I dette kapittelet presenterer vi utredningens aktualitet, temavalg, problemstilling, avgrensning og oppbygging.

1.1. Aktualisering

Fusjoner og oppkjøp [F&O] er en viktig driver for vekst og utvikling av selskaper (Bauer & Matzler, 2014). I mer enn hundre år har fusjoner og oppkjøp representert en essensiell del av strategisk ledelse (Cartwright, 2006).

I 2018 ble det gjennomført ca. 51.000 fusjon- og/eller oppkjøpstransaksjoner globalt, og ca. 350 i Norge. F&O hadde en global totalverdi på ca. 4000 milliarder dollar dette året (IMAA, 2019).

Slike avtaler påfører ofte store endringer for organisasjoner og den enkelte medarbeider. Endringsprosessene er krevende, og stiller spesielt store krav til godt lederskap. Forskning viser at mellom 50 og 80 prosent av transaksjonene ikke oppnår sine finansielle mål (Balmer & Dinnie, 1999; Bodner & Capron, 2018; Homburg & Bucerius, 2006; Mitchell Lee Marks & Mirvis, 2001).



Figur 1: Fusjon- og oppkjøpsaktivitet fra 1985 til 2019. Fra «M&A Statistics - Worldwide, Regions, Industries & Countries», Av Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA), 2019.

Tidligere forskning påpeker at de fleste feiler i integrasjonsfasen, og at det er menneskelige faktorer og dårlige strategier som er de største utfordringene (Koi-Akrofi, 2016a; Patrick Lemieux & Banks, 2007; Savović, 2013). Realisering av potensielle synergier ved integrasjon av teknologier viser seg ofte å være mer utfordrende enn antatt, som regel fordi disse momentene ikke har hatt nok oppmerksomhet under due diligence-prosessen (Sarrazin & West, 2011). Videre er det avdekket at teknologikompetanse ikke er tilstrekkelig involvert i teknologiske fusjon- og oppkjøpsprosesser, og at dette kan være en av grunnene til at denne type oppkjøp og fusjoner feiler (Bannert & Tschirky, 2004; Khazanchi & Arora, 2016; Qui, 2011). Tradisjonelt har IT/Teknologi [Tek] vært en separat enhet i de fleste virksomheter, og ikke fått den oppmerksomheten og påvirkningskraften som det har fortjent. Dette blir spesielt synlig når selskaper skal integreres etter en fusjon eller et oppkjøp. Det er nærliggende å tro at dette har endret seg de siste årene, og at teknologene får mer å si i strategiarbeidet på grunn av stort fokus på digital disruptjon.

Det er begrenset forskning på fusjoner og oppkjøp hvor de involverte parter er teknologiske små eller mellomstore bedrifter [SMB]. Selv om det er SMB-markedet som utgjør det store volumet, er det de store transaksjonene som får oppmerksomhet både gjennom media og forskning (Bauer & Matzler, 2014). Spesielt lite forskning finnes det på selve integrasjonsprosessen hvor datainnsamlingen har funnet sted underveis i prosessen (M.T. Mathisen, personlig kommunikasjon, 22. april 2019). Integrasjonsfasen blir pekt ut som en nøkkel for suksess i hele F&O-prosessen – en fase hvor det bærer eller brister (Koi-Akrofi, 2016b).

Integrasjon av teknologi og IT-systemer er en av de store utfordringene. Men mulighetene for verdiskaping kan også være store, dersom komplementerende teknologier og kompetanser fra begge selskapene forenes og skaper bedre eller helt nye produkter og tjenester (Bannert & Tschirky, 2004; Bauer & Matzler, 2014; Howson, 2017; Zhovtobryukh, 2014).

“The most important in Mergers & Acquisitions is to understand what you are buying and protect it at all costs.”

(StartupExits, 2018)

1.2. Problemstilling

I denne oppgaven er ikke fokuset på teknologiene i seg selv, men på ledelse av due diligence- og integrasjonsprosessen av fusjoner og oppkjøp med teknologiske motiv.

Vår problemstilling og forskningsspørsmål er følgende:

Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap i SMB-markedet for å oppnå en optimalisert integrasjonsprosess?

- ***Hvordan blir teknisk kompetanse involvert i due diligence prosessen, og hva er viktigheten av dette for integrasjonsprosessen?***
- ***Hvordan lede integrasjonsprosesser i teknologiske oppkjøp for å maksimere tilføring av kunnskap og teknologi?***

1.3. Avgrensing

“Digital disruptjon” er et uttrykk som har utviklet seg fra et teknologi-uttrykk til en realitet i styrerommene i industri etter industri. Teknologi er ikke lenger bare for teknologiselskap. Omtrent alle bransjer blir berørt av nye digitale teknologier og det blir derfor vanskeligere å skille mellom teknologiselskap og ikke-teknologiselskap. Det ble for eksempel en diskusjon i media når DNB’s administrerende direktør, Rune Bjerke, hevdet at de er et teknologiselskap (Bjerke, 2017).

Fokuset i studien er fusjoner og oppkjøp hvor et sentralt motiv for transaksjonen er å oppnå synergier fra teknologier og/eller teknisk kompetanse mellom selskapene. Videre fokuserer vi på integrasjonsfasen, inklusiv forberedende prosesser som påvirker denne fasen i vesentlig grad. Vi reflekterer dermed rundt menneskelige og teknologiske perspektiver, og tar ikke hensyn til finansielle aspekter ved fusjonen eller oppkjøpet.

Primærdataen for empirien er innhentet fra aktuelle caser som har pågående integrasjonsprosesser. Bedriftene er:

- Videonor og appear.in
- Trollweb og Meat Digital

Vi har også innhentet informasjon fra andre selskap med tung erfaring innen fusjoner og oppkjøp som vi bruker som sekundærdata.

1.4. Oppgavens oppbygning

Vi har delt oppgaven inn i 6 kapitler. Vi starter i kapittel 1 med en introduksjon av oppgavens utgangspunkt og problemstilling. Videre presenter vi relevant litteratur i kapittel 2. I kapittel 3 gjennomgår vi valgt forskningsmetode, før casebedriftene presenteres kort i kapittel 4. Når vi kommer til kapittel 5, blir funnene fra datainnsamlingen presentert og drøftet opp mot gjennomgått teori. I kapittel 6 diskuterer vi analysen på tvers av casene, før konklusjon og implikasjoner blir presentert i kapittel 7.

2. Litteratur

I dette kapittelet ønsker vi å presentere litteratur som er relevant for oppgaven. Det vil være spesielt fokus på teknisk due diligence og integrasjon, herunder fusjon og oppkjøp.

Som allerede beskrevet finnes det mye forskning på F&O, men da knyttet mot finansielle gevinster. Det finnes generelt lite forskning og litteratur på teknologiske F&O for SMB-markedet. Dette er i tråd med dr. Marius Mathisen som selv har forsket på dette området. Han beskriver at mesteparten av litteraturen som er knyttet mot F&O er store børsnoterte selskaper. Videre beskriver han at det er generelt lite forskning knyttet mot små selskaper (M.T. Mathisen, personlig kommunikasjon, 22. april 2019).

2.1. Fusjon og oppkjøp

Internasjonalt brukes uttrykket Mergers & Acquisition [M&A] som begrep. I denne oppgaven bruker vi det norske begrepet. Utrykket "fusjon og oppkjøp" dekker ulike juridiske former for sammenslutninger av igangværende bedrifter.

Selv om begrepene *fusjon* og *oppkjøp* har nærliggende betydning, og blir ofte brukt som et samlebegrep - også i denne oppgaven, er det noen vesentlige aspekt som skiller dem fra hverandre.

Oppkjøp blir brukt når en bedrift får kontroll over en annen bedrift ved kjøp av eierandeler (Strandberg, 2007). Strandberg (2007, s. 44) beskriver også: «Oppkjøp resulterer i et konsern der kjøper normalt blir morselskapet til datterselskapet som erverves». En generell forskjell fra *fusjon*, er at *oppkjøp* kan brukes til å avsette ledelsen i foretaket som blir kjøpt opp (Boye & Meyer, 2008).

Ved *fusjon* blir det vurdert om den overdragende part har høyere markedsverdi før fusjonen, enn den overtakende part. I slike tilfeller er det naturlig å betale et vederlag for å balansere bytteforholdet (Boye & Meyer, 2008).

2.1.1. Strategiske veivalg

Et oppkjøp kan være en effektiv strategi for å styrke den tekniske kjernekompetansen og for å styrke sin markedsposisjon innenfor sitt teknologiområde og/eller utvide til nye teknologiområder (Hussinger, 2006). Innenfor F&O, spesielt i teknologibransjen, er det ofte gunstig å sikre seg tilgang til komplementære ressurser. Komplementære ressurser satt

sammen med egne ressurser, vil kunne gi bedriften konkurransefortrinn. Boye og Meyer (2008, s. 17) beskriver: «Tilgangen til komplementære ressurser er spesielt viktig når ressursene er vanskelig å imitere eller bygge opp internt. Slike ressurser kan for eksempel være spesialisert fagkompetanse, distribusjonsnett, beliggenhet m.m.».

Hastigheten innenfor dagens teknologi gjør at å få rask tilgang til komplementære ressurser er viktig for å kunne overleve som selskap. Gjennom oppkjøp vil bedriften erverve seg en markedsposisjon nesten over natten, en slik posisjon ville gjennom nyetablering, eller organisk vekst tatt veldig lang tid (Boye & Meyer, 2008).

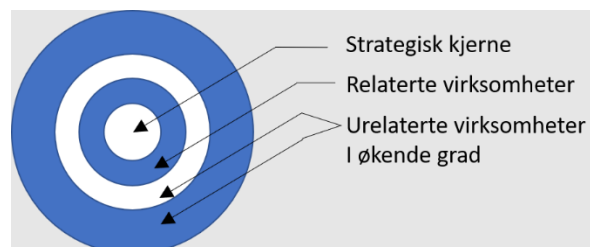
Vekststrategi er også ett av de fundamentale motivene bak fusjon og oppkjøp. Det er to måter bedrifter kan vokse på: (1) organisk vekst og (2) strukturell vekst.

Strukturell vekst er når bedriften vokser gjennom fusjon og oppkjøp. Denne prosessen går som regel raskere, men den skaper også usikkerhet, da det kan være utfordrende å oppnå vellykket integrasjon mellom bedriftene (Gaughan, 2015).

Organisk vekst er ofte tregere og tryggere, men det er også forbundet med mulig usikkerhet relatert til ansettelse av flere medarbeidere, utvikling av nye produkter eller geografisk utvidelse (Gaughan, 2015).

2.1.1.1. Relatert og urelatert ekspansjon

Begrepet *ekspansjonsretning* kan deles mellom relatert og urelatert ekspansjon. Som en del av bedriften sin strukturelle vekstrategi velger mange bedrifter å ekspandere. Jo mer en bedrift ekspanderer, og beveger seg bort fra sitt strategiske kjerneområde, desto mer urelatert vil ekspansjonen være, som vist i Figur 2 (Boye & Meyer, 2008).



Figur 2: Relaterthet. Fra «Fusjoner og oppkjøp» av Boye og Meyer, 2008, s. 14, Copyright 2008, Cappelen akademisk

Det er mest vanlig at selskaper begynner med å ekspandere innenfor sitt kjerneområde slik at bedriften kan beskytte og styrke sin posisjon innenfor sitt marked (Boye & Meyer, 2008).

2.1.2. Motiver

Vi vil i dette underkapittelet diskutere ulike motiver for fusjon og oppkjøp. Det finnes mange ulike teoretiske motiver for å gå inn i slike prosesser, men vi vil trekke fram det som er mest relevant for teknologibedrifter og for denne oppgaven.

Innenfor privat sektor er økonomisk vekst en av de viktigste motivene bak et oppkjøp. Ved økonomisk vekst vil dette kunne øke den økonomiske avkastningen til eierne (Aabø-Evensen, 2011). Boye og Meyer (2008) trekker fram at det sjelden bare er ett bestemt motiv ved et oppkjøp, men gjerne en sammenblanding av eier- og ledelsesdrevet motiver. «De ulike aktørene som er involvert i oppkjøps- og fusjonsprosesser kan ha forskjellige motiver, avhengig av deres ståsted og interesser i organisasjonene» (Boye & Meyer, 2008). Det er også viktig å skille mellom ikke-verdimaksimerende motiver, og der hvor motivet er å maksimere verdier for eierne.

2.1.2.1. Innovasjon, kunnskap og teknologi

Dagens marked har gjort det krevende å overleve i de aller fleste teknologibransjer. Bedriftene må ha rask innovasjon, korte ned produktzyklusen og ha ressurser med høye ferdigheter og kunnskap innenfor sitt fagfelt. Det er krevende å utvikle, samt vedlikeholde all teknologi for å kunne opprettholde konkuranseevnen. Foretak bruker ofte fusjon og oppkjøp som et verktøy for å få raskt tilgang til teknologi og ressurser (Ranft & Lord, 2002).

2.1.2.2. Nye produkter og løsninger

Når bedrifter får tilgang til eksterne ressurser vil det kunne bidra til nye muligheter ved å kombinere eksisterende og nye ressurser. Dette kan utnyttes til å utvikle nyskapende produkter og/eller løsninger (Leepsa & Mishra, 2016). «Synergier betyr at en kan skape verdier ved å fusjonere selskapene som en ikke kan skape i selskapene på egenhånd. Verdien av det fusjonerte selskapet overstiger med andre ord verdien av selskapene hver for seg» (Boye & Meyer, 2008, s. 26). Aabø-Evensen (2011) beskriver at det er viktig å hente ut synergieffekter mellom to virksomheter i forbindelse med et oppkjøp. Ved å slå sammen to

eller flere enheter, vil man kunne oppnå noe som i sum er større enn om hver enkelt virksomhet hadde vært selvstendig.

2.1.2.3. Ledelsesmessige motiver

I rapporten av Skjeret og Sjørgard (2002), kalt «Fusjoner og oppkjøp – er det lønnsomt?» beskriver de blant annet ledelsesmotiver i forbindelse med fusjon og oppkjøp. Skjeret og Sjørgard (2002) hevder at det er primært tre forskjellige faktorer som spiller inn. Det første er at ledelsen ønsker å lede en større bedrift uten nødvendigvis å ta i betraktning om dette er lønnsomt. Det andre er å følge med, og gjøre det samme som andre bedrifter i bransjen. Den tredje faktoren er at oppkjøp blir gjort basert på egne interesser, men gjerne ut fra gale analyser og beslutninger i forhold til å skape finansielle verdier for eierne.

2.1.3. Teknologisk vs. ikke-teknologisk fusjon og oppkjøp

Et teknologisk oppkjøp er hvor det oppkjøpte selskapet er et høyteknologisk selskap med teknologi som en del av de overførte eiendelene. Den største forskjellen mellom teknologiske og ikke-teknologiske oppkjøp, er at et teknologisk oppkjøp vil gi teknologiverdier til selskapet, mens et ikke-teknologisk oppkjøp ikke vil gi disse verdiene (Zhovtobryukh, 2014). Videre beskriver Zhovtobryukh (2014) at det er primært to typer synergier som ikke er tilgjengelig med ikke-teknologiske oppkjøp. (1) Utnyttelse av innovasjonsmuligheter ved å kombinere teknologiene til de to selskapene. (2) Teknologikommersialisering ved å hente ut profitt av teknologien som er utviklet av det oppkjøpte selskapet.

2.1.3.1. Utnytte innovasjonsmuligheter

Teknologiske fusjoner og oppkjøp kan sees på som en konsolidering av kunnskapsbase fra det oppkjøpte selskapet til kjøpers kunnskapsbase. En slik sammenslåing kan potensielt kunne utvide kjøpers kunnskapsbase og holde kontinuitet i innovasjonsarbeidet til selskapet.

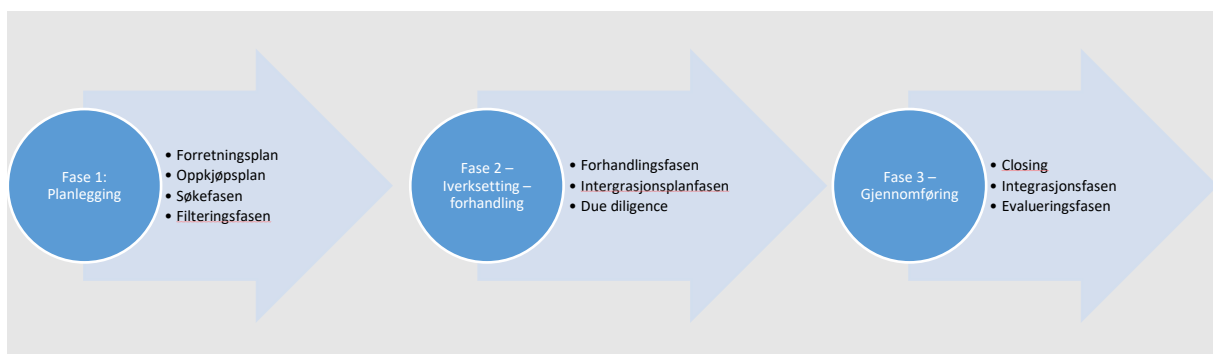
Risikoen ved denne strategien er (1) å forstyrre rutiner og prosesser som allerede fungerer i selskapet og (2) å fokusere for mye på å innlemme kunnskapsbasen istedenfor innovasjonsprosessen (Zhovtobryukh, 2014). Zhovtobryukh (2014) sier at en slik konsolidering uansett vil gi positive synergier, samt at det vil kunne gi verdier i form av nye strategiske idéer, forbedre produktutviklingsprosessene og skape uventet nyttige teknologier.

2.1.3.2. Teknologi-kommersialisering

En annen unik gevinst for teknologiske fusjoner og oppkjøp er å kommersialisere teknologien som er utviklet av det oppkjøpte selskapet, ved hjelp av ressurser fra oppkjøpsselskapet. Vellykket innovasjon etterfulgt av teknologikommersialisering gjør at bedriftene kan oppnå vekst og lønnsomhet gjennom å erobre eksisterende-, samt utvikling av nye markeder, redusere kost, øke kvaliteten, lære fra kundene og øke kunnskapen som er nødvendig for fremtidige innovasjoner (Zhovtobryukh, 2014).

2.1.4. Fusjon- og oppkjøpsprosessen

Fusjon og oppkjøp er et utprøvd og velkjent konsept. Det har vært drevet forskning på dette i lang tid, og det finnes en del studier som beskriver prosessene. Alle studier viser at fusjon- og oppkjøpsprosesser deles inn i flere faser. Forskjellen er klassifiseringen og antall definerte faser gjennom prosessen. Koi-Akrofi (2016b, s. 49) beskriver det slik: «M&A process from M&A literature is described differently by different authors.». De fleste bruker likevel disse tre fasene: (1) Planlegging, (2) Iverksetting – forhandling og (3) Gjennomføring (Aabø-Evensen, 2011). Figur 3 viser oversikten for fasene i en F&O-prosess.



Figur 3: F&O-prosessen. Fra «Om oppkjøp av selskaper og virksomhet: en praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene», av O. Aabø-Evensen, 2011, s. 65. Copyright 2011, Universitetsforlaget

2.1.4.1. Fase 1 – Planlegging

I den første fasen blir mulige oppkjøpskandidater screenet og evaluert (søkefasen). I tillegg må det utarbeides en forretningsplan og en oppkjøpsplan for virksomheten. Disse planene er viktige for å få en bedre strategisk oversikt over hvilken retning virksomheten ønsker å gå i.

Videre må de mest interessante kandidatene siles ut, slik at man står igjen med en eller noen få kandidater som man ønsker å gå i dialog med (filterfasen) (Aabø-Evensen, 2011).

2.1.4.2. Fase 2 – Iverksetting – forhandling

Denne fasen består av å initiere første kontakt med oppkjøpskandidaten, eventuelt aksjeeiere. Kort oppsummert består denne fasen av verdivurdering, utarbeidelse av finansieringsplan, starte forhandling med oppkjøpskandidaten, og starte arbeid med integrasjonsplan, gjerne sammen med selger. Store deler av aktivitetene i fase 2 er due diligence som er beskrevet i kap. 2.3 (Aabø-Evensen, 2011).

2.1.4.3. Fase 3 – Gjennomføring

Sluttfasen i en F&O-prosess består av gjennomføring av planene. Gjennomføringen deles inn i tre faser. (1) Closing innebærer å hente inn godkjenning og nødvendige avklaringer, samt overføre salgobjektet mot betaling for oppgjøret. I Norge skal fusjoner og oppkjøp som overstiger visse terskelverdier meldes til Konkurransetilsynet for behandling. (2) Iverksette integrasjonen i henhold til integrasjonsplanen. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 2.4. (3) Evaluere om oppkjøpet har blitt vellykket - og integrasjonen er fullført. Hensikten med denne tredelingen er blant annet for å kunne avdekke svakheter eller mangler, slik at bedriften kan unngå egne feil i framtidige oppkjøp (Aabø-Evensen, 2011).

2.2. utfordringer ved fusjon og oppkjøp

Litteraturen viser at mange bedrifter ikke når de målene som er definert for fusjonen eller oppkjøpet. Disse studiene beskriver også at en nøkkel for suksess i en F&O-prosess er god planlegging og tydelig ledelse, og at due diligence- og integrasjonsfasen er kritisk (Bannert & Tschirky, 2004; Bauer & Matzler, 2014; Howson, 2017; Koi-Akrofi, 2016b). For å kunne planlegge må det avdekkes utfordringer og risikoer knyttet til et F&O (Savović, 2013). Dette kapitlet presenterer et utvalg av viktige utfordringer i teknologiske fusjon- og oppkjøpsprosesser.

2.2.1. Avhengighet av nøkkelpersoner

«People issues can be as important as the technical issues» Howson (2017, s. 181).

Avhengighet av noen få viktige IT-personer kan være et kritisk problem. Når ansatte går gjennom en oppkjøpsprosess kan det skape usikkerhet blant de ansatte. Jo mer et IT-system er avhengig av noen få nøkkelpersoner, jo større er risikoen. Howson (2017) beskriver det slik: «IT skills are usually eminently transferable and often in short supply. » IT-kunnskapen er altså en verdifull ressurs som er attraktiv i jobbmarkedet. Risikoen for å miste viktig kompetanse kan multipliseres dersom nøkkelpersoner er innleide ressurser, og ikke fast ansatte. Avhengighetsrisikoen vil bli forsterket av negativ innstilling hos de ansatte. I ekstreme tilfeller har de ansatte vært så misfornøyde etter endring av arbeidsprosesser, at de har ført til sabotering av integrasjonsprosessen ved å slette data og holde tilbake nøkkelinformasjon.

«In this business, if you are acquiring technology, you are acquiring people . . . And if you don't keep those people, you have made a terrible, terrible investment. »

(Howson, 2017, s. 189).

Dette er et utsagn fra tidligere administrerende direktør i Cisco, som har hatt en aggressiv oppkjøpsstrategi i lang tid. Gjennom 20 år i Cisco har han vært gjennom 180 oppkjøpsprosesser. I et intervju forteller han at de alltid har krevd at det blir en vinn-vinn-løsning for begge parter for at de skal gjennomføre avtalen, og at dette er en forutsetning for å beholde menneskene bak teknologien og selskapet som blir kjøpt opp (StartupExits, 2018).

I store endringsprosesser, som fusjoner og oppkjøp, er det mange eksempler på at ledere og medarbeidere forlater selskapet (Enehaug & Thue, 2007). F&O kan oppleves som en omveltende og dramatisk hendelse for de ansatte, forbundet med usikkerhet, økt arbeidsmengde og stress (Mitchell Lee Marks, Mirvis & Ashkenas, 2017).

«Årsak til fallende produktivitet er at nøkkelpersonell forlater organisasjonen. I F&O-prosesser er det de mest produktive lederne og ansatte som forsvinner. Det er disse personene som har lettest for å finne et annet jobbalternativ.» (Boye & Meyer, 2008, s. 240).

2.2.2. Systemdokumentasjon

Risikoen for forståelse rundt et produkt, vil øke dersom systemdokumentasjon er av dårlig kvalitet, eller i verste fall ikke er tilstede. Det er også spesielt kritisk dersom den ligger i hodene hos de ansatte som frykter for sin framtid (Howson, 2017).

2.2.3. Teknologinivå/foreldet utstyr

Jo lenger en teknologi har eksistert, jo større er risikoen for at den må byttes ut. Dette gjelder også for teknisk utstyr som blir med på kjøpet om man kjøper opp en bedrift. Det vil derfor være en risiko forbundet med å måtte investere i utskiftninger av gammelt utstyr. Når det gjelder programvare, er den mest kritiske risikoen om programvaren har blitt spesialtilpasset for den oppkjøpte bedriften. Standardiserte programvarepakker fra velkjente programvareselskaper, som er stabile og har store brukermasser, er det sikreste valget. Disse vil kunne gi en mer stabil kundestøtte og kontinuerlige produktoppdateringer. Risikoen er mye større dersom det oppkjøpte selskapet bruker programvare som er utviklet av et lite programvareselskap eller i verstefall av én person. Dette utgjør en situasjon hvor ikke bare programvaren blir dyr å bruke og utnytte, men det blir veldig sårbart for selskapet dersom leverandøren legges ned eller dersom utvikleren slutter å jobbe med programvaren (Howson, 2017).

2.2.4. Eierskap

Eierskap av eiendeler er et viktig element å få oversikt over, da dette kan være koblet opp mot åndsverk og andre juridiske områder. De fleste programvarer som brukes i en virksomhet er knyttet opp mot lisens. I verste fall kan det oppkjøpte selskapet ha tatt i bruk programvare uten å ha gyldig lisens (Howson, 2017). I noen tilfeller er det også blitt avdekket at programvareselskaper har stjålet kildekode. Det er derfor viktig å finne ut om det oppkjøpte selskapet innehar eierskap av kildekode (Harroch, Lipkin & Smith, 2016; Vijayan, 2004).

2.2.5. Mangel på teknologipersonell som en del av beslutningsgrunnlag

Teknologisk personell er sjelden involvert tidlig nok, eller i tilstrekkelig grad i den strategiske integrasjonsplanleggingsprosessen. Beslutningstakere er som regel finansielle-, juridiske- eller strategi-eksperter. Dette gjør at integrasjonsstrategien ender opp med feil definisjon, prioritering og ledelse. For å oppnå synergier er det avgjørende å involvere de tekniske

avdelingene, beholde nøkkelpersoner, samt ha god samhandling og kommunikasjon. Det blir en utfordring om dette ikke har tilstrekkelig fokus (Bannert & Tschirky, 2004; Sarrazin & West, 2011).

Ifølge Andrew McAfee blir fortsatt de fleste viktige avgjørelser tatt på bakgrunn av tidligere erfaringer og magefølelse hos de han kaller HiPPOs – Highest-Paid Person's Opinions (Forum, 2019). Motsetningen til en HiPPO er en nerd, ifølge McAfee. Nerden baserer beslutningene sine på analyser og testing av innsamlet data. Han mener at datadrevne beslutninger i mange tilfeller er mye bedre enn skråsikre beslutninger tatt av HiPPO'er. Nerdens fremgangsmåte er å følge bevisene, mens HiPPO'en følger magefølelsen. Ifølge studien *Clinical Versus Mechanical Prediction: A Meta-Analysis* (Grove, Zald, Lebow, Snitz & Nelson, 2000), hvor de analyserte 136 caser og sammenlignet datadrevne beslutninger mot beslutninger tatt av såkalte eksperter (HiPPO'er) på det gjeldende området, var resultatene nedslående, og de viste at ekspertene bare tilførte verdi i 6% av beslutningene. Denne studien kan ikke sees i direkte sammenheng med F&O, men budskapet er generelt og uttalelsene fra McAfee er rettet mot fremtidens lederskap.

2.2.6. Mangel på systematisk integrasjonsprosess

En integrasjonsprosess bør være klar og tydelig. Problemer knyttet til integrasjonsprosessen kan være dårlig lederskap, mangel på tydelig eierskap og mangel på kommunikasjon. En god prosess bør være godt planlagt, kontrollert og styrt, samt ha god oppfølging. Mangel på disse elementene kan være til hinder for å realisere gevinstene fra oppkjøpet (Bannert & Tschirky, 2004). Noe litteratur peker ut systematikk og detaljert planlegging som nøkkelen for å lykkes (Bannert & Tschirky, 2004; Friedman, Reinaud, Staudacher, Barrett & Dawson, 2017). Andre kilder hevder at det i mange tilfeller kan være mer fornuftig å ha en nyansert holdning til detaljert integrasjonsplanlegging, og heller la det oppkjøpte selskapet oppleve frihet for å ikke ødelegge innovasjonskulturen med kjøperens byråkrati (Kengelbach et al., 2017; PwC_US, 2018).

2.2.7. Mangel på helhetlig endring

Teknologiintegrasjon har en sterk innflytelse på de organisatoriske, strategiske og kulturelle aspektene for et selskap. Når en endringsplan går ut på å smelte sammen to selskaper og det ikke blir utført helt ut, kan det oppleves som innføring av enkeltelementer. Integrasjon blir da

som en del av den daglige driften og det oppnås kun små gevinster av oppkjøpet. Dermed er det viktig at et endringsplanen blir fullført helhetlig (Bannert & Tschirky, 2004).

2.3. Due diligence

Hensikten med en due diligence er å innhente mest mulig informasjon om bedriften og produktet, slik at det er mulig å ta stilling til om investeringen er fornuftig. Due diligence vil også være et nyttig verktøy for å forhandle til en lavere pris (Aabø-Evensen, 2011). Savović (2013) hevder at due diligence er et av de viktigste stegene i F&O-prosessene: «Due diligence represents one of the most important stages of the M&A process, as it provides the buying company with means to better control the involved risks and to achieve the goals of the acquisition». Due diligence-prosessen kan være forskjellig avhengig hvilken side man ser prosessen fra, og hvem som startet salget. Generelt inneholder due diligence disse hovedmomentene, vist i Figur 4 (Aabø-Evensen, 2011).



Figur 4: Due diligence prosessen. Fra «Om oppkjøp av selskaper og virksomhet: en praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene», av O. Aabø-Evensen, 2011, s. 659. Copyright 2011, Universitetsforlaget

Det ideelle er å begynne due diligence-prosessen allerede mens intensjonsavtalen blir klargjort, ved å benytte offentlig tilgjengelig informasjon. Dette kan være revidert regnskap, analyser, rapporter og ikke-finansiell informasjon om bedriften som finnes tilgjengelig på internett, produktbrosjyrer etc. (Savović, 2013). Det finnes forskjellige typer due diligence, men hovedområdene som er beskrevet i Figur 5 er: (1) Finansiell due diligence hvor hovedfokuset er å validere historisk informasjon, og få en gjennomgang av ledelse og systemer. Hensikten er å få en bekreftelse på at innhentet finansiell informasjon er riktig og gi et grunnlag for verdivurdering av oppkjøpsbedriften (Savović, 2013). Kjøper vil som regel be om få fremlagt og gjennomgå regnskapet for minst de fem siste årene, samt de siste kvartalstallene (Aabø-Evensen, 2011). (2) Juridisk due diligence består av å avdekke potensielle forpliktelser slik at oppkjøper unngår å få med «ekstra bagasje». Denne prosessen vil også kunne avdekke om oppkjøpsbedriften har merkevarer, patenter, kontrakter, avtaler eller andre juridiske problemer (Howson, 2017). (3) Kommersiell og operasjonell due

diligence er prosessen hvor man kartlegger fremtidig potensiale og mulige risikoer. Ved å identifisere styrker og svakheter kan dette bli tatt videre som en del av integrasjonsprosessen. Aktiviteter som blir utført kan også bli gjenbrukt i andre due diligence-områder som finansiell, teknisk, kultur og åndsrett (Howson, 2017).

<i>Due diligence topic</i>	<i>Focus of enquiries</i>	<i>Results sought</i>
Financial	Validation of historical information, review of management and systems	Confirm underlying profit. Provide basis for valuation
Legal	Contractual agreements, problem-spotting	Warranties and indemnities, validation of all existing contracts, sale and purchase agreement
Commercial	Market dynamics, target's competitive position, target's commercial prospects	Sustainability of future profits, formulation of strategy for the combined business, input to valuation

Figur 5: Hovedområdene for due diligence. Fra «Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions» av P. Howson, s. 8. Copyright 2017, Routledge Ltd.

Når det gjelder fusjon og oppkjøp i teknologisektoren bør det utføres due diligence for følgende områder (Figur 6): (4) Informasjonsteknologi [IT] due diligence. (5) Teknisk due diligence, hvor det fokuseres mer på teknologi og forskning og utvikling [FoU]. Som Aabø-Evensen (2011, s. 653) skriver: «ofte skiller man også mellom kommersielle, tekniske og operasjonelle due diligence. »

IT	Performance, ownership and adequacy of current systems	Feasibility of integrating systems; associated costs. IT plans for operational efficiency and competitive advantage
Technical	Performance, ownership and adequacy of technology	Value and sustainability of product technology
Operational	Production techniques, validity of current technology	Technical threats; sustainability of current methods; opportunities for improvement; investment requirements

Figur 6: Andre due diligence områder. Fra «Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions» av P. Howson, s. 9. Copyright 2017, Routledge Ltd.

2.3.1. Involvering av teknologikompetanse i due diligence-prosessen

Ifølge Cisco's *IT Acquisition Integration Best Practice* (Cisco, 2008) må teknisk team involveres under due diligence for å evaluere integrasjonsmuligheter- og utfordringer, som de rapporterer tilbake til ledelsen for forretningsutvikling. Involveringen har historisk sett vært begrenset til det absolutt nødvendigste for å unngå informasjonslekkasjer før avtalen er signert og publisert. Den betydelige og økende innvirkningen av IT i deres forretningsstrategi har gjort det nødvendig å øke involveringen av teknologikompetanse tidligere i prosessen. Dette understøttes også av blant annet av Bannert og Tschirky (2004) og Khazanchi og Arora (2016). Involvering på et tidlig tidspunkt vil også kunne skape engasjement og eierskap, noe som er viktig for gjennomføringen av de påfølgende fasene (Bridges, 2009).

2.3.2. IT/PT due diligence

IT er i dag blitt en viktig del av de fleste bedrifter. IT er integrert i den daglige driften og bidrar til effektivitet i alle typer selskaper. For mange er også IT integrert som en del av produktet eller tjenesten som bedriften leverer eller selger. IT står ofte sentralt i lønnsomheten for virksomheten. En fusjon eller et oppkjøp vil kunne gi mulighet til å gjøre endringer for å heve IT-nivået i selskapet, som et strategisk verktøy for å skape konkurransefortrinn (Howson, 2017).

IT due diligence kan deles i to undergrupper: (1) Informasjonsteknologi (IT) er prosessene, maskinvaren og systemene som brukes av virksomheten. (2) Produksjonsteknologi [PT] er kunnskap, utstyr og prosesser som brukes til å lage produktene eller levere tjenesten.

Når en IT due diligence skal startes er det viktig å tenke på hvor mye tid som skal settes av til dette. Konsolidering av IT-løsninger kan ta mye tid og koster mye. Howson (2017) beskriver det slik: «The costs of merging IT systems can be colossal and the cost savings from consolidation are usually over-estimated». Han sier også at dagens IT-systemer stort sett fungerer greit sammen og at det som regel er politisk eller en ledelsesavgjørelse dersom det utføres full IT-system-konsolidering. Det vil være bedre å konsentrere seg om kapabilitet mellom systemene, enn å gå for en full integrasjon av IT.

Den mest vanlige måten å samle inn informasjon ved en IT- og PT due diligence er: (1) intervju av ledelsen og nøkkelpersoner i selskapet. (2) Gjennomgang av dokumentasjon relatert til PT og IT, prosedyrer og prosesser.

Howson (2017) beskriver at ved IT- og PT due diligence har man anledning til å lage rammene for å kunne bygge opp en ny holdning i organisasjonen. «An acquisition provides an opportunity to create an organization which uses IT and PT as strategic tools for the future. It presents the ideal opportunity to reinvent what has gone before and so leapfrog existing strategies».

2.3.2.1. Oppsummering IT/PT due diligence

IT due diligence handler ikke bare om funksjonaliteten til det oppkjøpte selskapets IT-systemer, eller prosessen rundt håndtering av informasjon av IT-systemet. IT due diligence utføres på tre nivå. (1) På gjennomgangsnivå for å sjekke at IT-systemene fungerer og ikke utgjør noe sikkerhetsrisiko, og at det vil fortsette slik også etter oppkjøpet. (2) På ledelsesnivå for å avdekke eventuelle kulturproblemer hos de ansatte slik at det kan håndteres i integrasjonsfasen. (3) Strategisk nivå: gjennomføre en undersøkelse for i etterkant å lage en strategisk plan med hensikt å kunne skape og vedlikeholde konkurransefordeler. IT har blitt en viktig ressurs for å kunne ha et konkurransefortrinn, og ved et oppkjøp vil det være en avgjørende faktor å utnytte alle de fordelene som den gir. IT due diligence handler ikke bare om IT-systemer og teknologi, men også mennesker. Slik beskriver Howson (2017, s. 185) det: «At all three levels, IT due diligence will be as much about people as about technology and systems».

2.3.3. Teknisk due diligence

Hensikten med teknisk due diligence er å undersøke og utføre en vurdering av teknologien til kjøpsobjektet. For å validere verdipotensialet av teknologien må en due diligence se på mer enn bare spesifikasjonen på teknologien - fremtidens verdi må også vurderes. Fremtiden er avhengig av videreutvikling basert på markedets behovet. I de fleste tilfeller finnes det sjekklister over elementer man bør se nærmere på. Det er likevel vanskelig å ha en standardliste på hva en teknisk gjennomgang bør inneholde. Dette er avhengig av type, og hvor moden den aktuelle teknologien er (Howson, 2017). Det er vanlig at teknisk due diligence blir utført av kjøperens egne ansatte, istedenfor eksterne rådgivere. Grunnen til dette er at interne ansatte ofte har bedre kunnskap om teknologien og behovet for selskapet, enn eksterne konsulenter (Aabø-Evensen, 2011). Overordnet bør en teknisk gjennomgang inneholde disse områdene: (1) Produktarkitektur, (2) Underliggende teknologi, (3) Ophavsrett, (4) Kommersialisering, (5) Analyse av dokumentasjon, (6) Kodegjennomgang,

(7) Markedsanalyse, (8) Produktutvikling og (9) Mennesker. Hvert av disse punktene blir presentert i de påfølgende delkapitlene.

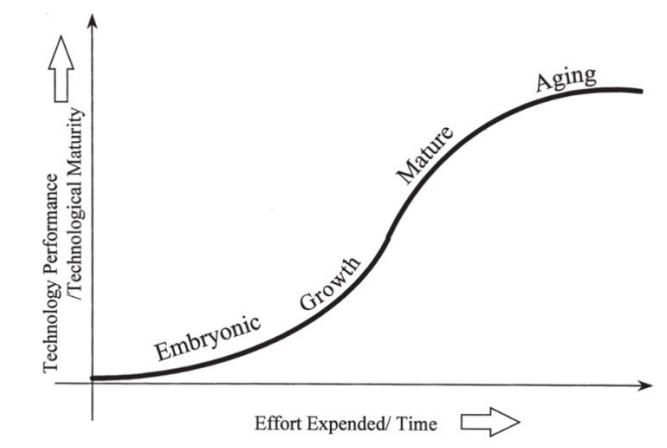
2.3.3.1. Produktarkitektur

Gjennomgang av produktarkitektur vil gi en bedre forståelse av hvordan produktet er bygget opp. Produktarkitektur vil kunne gi svar på om produktet er skalerbart. Om produktet er bygget slik at det kan brukes i fullskala av mange brukere, og ikke bare er utviklet for test-bruk. Produktet skal fylle kravene som er satt i forretningsplanen, for eksempel om produktet støtter 24/7-bruk, at det er satt opp med redundans slik at det er dupliserte tjenester osv. (Howson, 2017). Tang og Lau (2014, s. 81) beskriver programvarearkitektur slik: «the fundamental organization of a system embodied in its components, their relationships to each other and to the environment and the principles guiding its design and evolution».

2.3.3.2. Underliggende teknologi

Et produkt med en bestemt teknologi er som regel bygget på en eller flere eksisterende underliggende teknologier. Dermed er det viktig å undersøke og gjøre en vurdering på den underliggende teknologien. Det bør sees på om teknologien som er blitt brukt er velkjent og utbredt. Videre bør det sjekkes om teknologien som brukes er passende for produktet og om det eventuelt finnes andre teknologier som passer bedre (Howson, 2017).

Som beskrevet ovenfor vil en teknologi som har eksistert lenge ha en høyere risiko for å bli utdatert og kreve utskifting. En teknologi har begrenset levetid, som visst i Figur 7. Ytelsen av en teknologi vil flate ut over tid (Schilling, 2017).



Figur 7: S-kurve for teknologi ytelse

2.3.3.3. *Opphavsrett*

Opphavsrett er en form for beskyttelse av utført arbeid som eier av produktet besitter (Schilling, 2017). Når det snakkes om teknologi er det som oftest kildekode knyttet til produktet. En lisens gir en utvikler rettigheter på hva som kan, og ikke kan gjøres med kildekode (Goldman & Gabriel, 2005).

2.3.3.4. *Kommersialisering*

Kommersialisering er allerede dekket som en egen due diligence. Men innenfor produktteknologi bør en se nøyere på om kommersialisering er i henhold til forretningsplanen. Ifølge Howson (2017, s. 187) er ikke dette alltid tilfelle: «Do the plans for commercialization agree with the business plan? (They are frequently miles apart.) ». Videre beskriver han at det må undersøkes om både kunnskapen og systemene er klare for å gå ut på markedet. Khalil Zadeh, Khalilzadeh, Mozafari, Vasei og Amoei Ojaki (2017, s. 747) beskriver teknologisk kommersialisering på denne måten: «Technology commercialization refers to the translation of technological capabilities into beneficial products and services that increase profit and/or social welfare».

2.3.3.5. *Analyse av dokumentasjon*

Nedskrevet dokumentasjon er viktig for å få en forståelse av hvordan et produkt fungerer. En av de viktigste aktivitetene i teknisk due diligence er gjennomgang og analyse av dokumentasjon. Det er viktig at dokumentasjonen inneholder en oversikt over strukturen til produktet. Dokumentasjonen bør vise kjernekomponentene til produktet. Videre bør den inneholde kravspesifikasjon for maskinvaren og driftsdokumentasjon for stabil drift (Howson, 2017).

2.3.3.6. *Kodegjennomgang*

Kodegjennomgang blir forbundet med å finne svakheter og kvalitetssikre kode. Dette gjør at koden har en bedre kvalitet, samt at den blir mer driftssikker (Rawat & Sawant, 2014). I en teknisk due diligence er det også viktig å få sjekke at koden ikke bryter åndsverk eller patenter. I tillegg må det undersøkes om det er integrasjoner, eller andre koblinger i produktet, dette er for å få en oversikt over eventuelle avhengigheter i løsningen.

2.3.3.7. Markedsanalyse

Teknisk due diligence består både av teknisk vurdering og analyse. Teknisk undersøkelse blir som regel utført av høyt kvalifiserte og dyktig teknisk personell som kjenner produktet godt. Men det bør også suppleres med analyse av markedet. Ved å ta kontakt med tidligere-, eksisterende- og potensielle kunder, for å få deres erfaringer og refleksjoner omkring produktet, kan man få svar på mange markedsmessige spørsmål. Det finnes gjerne brukere som har benyttet produktet lenge og folk som har tatt det i bruk nylig. For å få en god innsikt må analysen inneholde forskjellige brukertyper (Howson, 2017).

2.3.3.8. Produktutvikling

For at et produkt eller en teknologi skal være bærekraftig og ha lang levetid, samt være konkurransedyktig, er det viktig å ha kontinuitet i produktutviklingen. Dette kan være å rette feil eller å legge til nye funksjonalitet. Under en teknisk due diligence er det viktig å se på hvor ofte produktet blir oppdatert og hvorfor. I tillegg må det ses på hvordan utviklingsprioriteringen blir utført og hvem som tar avgjørelsene (Howson, 2017).

2.3.3.9. Mennesker

Som allerede beskrevet ovenfor er en bedrift sårbar dersom et produkt er avhengig av noen få nøkkelpersoner. Sårbarheten øker dersom kunnskapen ligger i hodene, og ikke er nedskrevet som dokumentasjon. I en teknisk due diligence er dokumentasjon viktig å få kontroll på, for å få en bedre oversikt over teknologien og produktene. Mangelfull eller dårlig dokumentasjon vil som regel alltid kunne være et problem. Derfor er det viktig å få mest mulig informasjon om produktene fra menneskene som har god kjennskap til dem. Utfordringen blir da å finne ut hvilke ansatte som sitter med de kritiske kunnskapene i hodet. Howson (2017, s. 190) sier: «Who on the ‘critical people’ list and the ‘undocumented critical knowledge’ list is going to be dissatisfied by the deal or going to become very rich because of the deal? ».

2.3.3.10. Oppsummering teknisk due diligence

Gjennomgang av en teknisk due diligence bør kunne besvare viktige tekniske spørsmål. Den skal kunne avklare om produktet fungerer som forventet, og om kjøpsobjektet har ansatte og prosesser på plass for å kunne gi kundestøtte og holde produktet oppdatert. Som det er

beskrevet ovenfor fokuserer en teknisk due diligence ikke bare på det tekniske. Det er like viktig med fokus på menneskene og markedet. Howson (2017, s. 190) hevder: «It is no good having the best mousetrap if the market for mousetraps is already saturated or if potential customers do not know of its existence or if they are not really bothered about upgrading». Med dette tydeliggjør Howson (2017) at det også er viktig å fokusere på kundene og markedet. Når det gjelder menneskene er det viktig å kunne bevare nøkkelpersonell slik at de ikke forsvinner og tar med seg udokumentert og verdifull informasjon og kunnskap. Teknisk due diligence skal kunne dekke markedet og personellrisiko, i tillegg til å undersøke fordeler og utfordringer ved produktet (Howson, 2017).

2.4. Integrasjon ved fusjon og oppkjøp

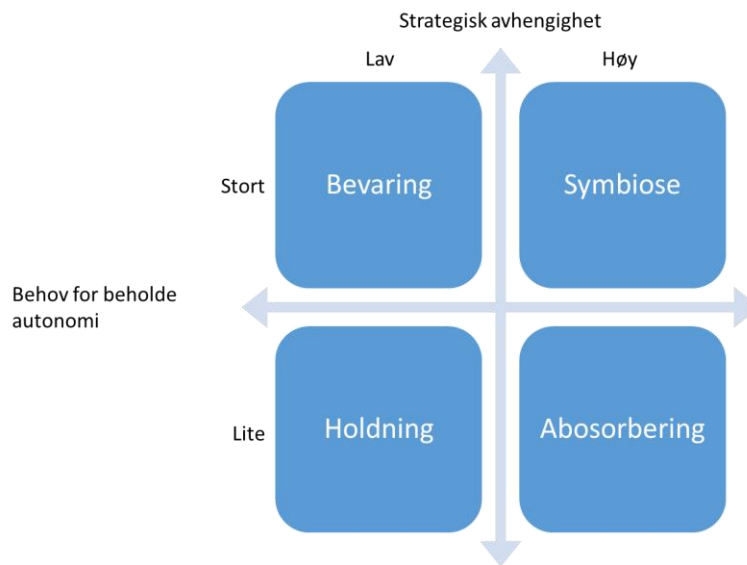
“This is the make or break stage of the whole merger and acquisition process... All that has been done prior to this stage, though serve as inputs, will not count or matter so much, if this stage is not treated as standing on its own, and issues dealt with properly as they unfold.”

(Koi-Akrofi, 2016b)

Integrasjonsfasen er perioden hvor alt som er planlagt skal gjennomføres, og synergiene skal realiseres. Det er et langsiktig endringsprosjekt, men selv om prosjektet for å realisere gevinstene er langsiktig, bør integrasjonsprosjektene være så korte som mulig. Økt hastighet kan føre til raskere utnyttelse av synergier, avkastning på investeringene og integrasjonsfeil blir eliminert (Bauer & Matzler, 2014). Det kan også være med å redusere usikkerhet blant organisasjonsmedlemmene. For å nå målene gjennom et oppkjøp kreves det en suksessfull integrasjon (McGrath, 2011).

Valg av integrasjonsdesign styres ved to faktorer. (1) «Hvilke synergier er det selskapene ønsker å realisere?», og (2) «I hvilken grad er det behov for å opprettholde autonomi?» (Boye & Meyer, 2008, s. 248). Begge disse spørsmålene samsvarer med (Bodner & Capron, 2018, s. 2): «(1) what do firms integrate post-merger, i.e., which resources, product lines, or businesses are reconfigured in order to create the expected value? and (2) to which extent do firms pursue structural integration (vs. autonomy) to achieve an optimal level of reconfiguration?».

Det er identifisert fire typer integrasjonstypologier (Figur 8) (Boye & Meyer, 2008).



Figur 8: Integrasjonsmatrise. Fra «Fusjoner og oppkjøp» av Boye og Meyer, 2008, s. 250, Copyright 2008, Cappelen akademisk

Bevaringstypologien baseres på at begge selskapene forsetter slik det var før oppkjøpet. Moderselskapet vil styre det oppkjøpte selskapet minimalt. Lav strategisk avhengighet betyr at moderselskapet kan effektivt gjennomføre gevinstene uten å bryte de organisatoriske grensene. Denne integrasjonstypologien vil kunne gi mulighet til å utvikle selskapets strategiske kjerne (Figur 2) og lære av det oppkjøpte selskapet (Boye & Meyer, 2008).

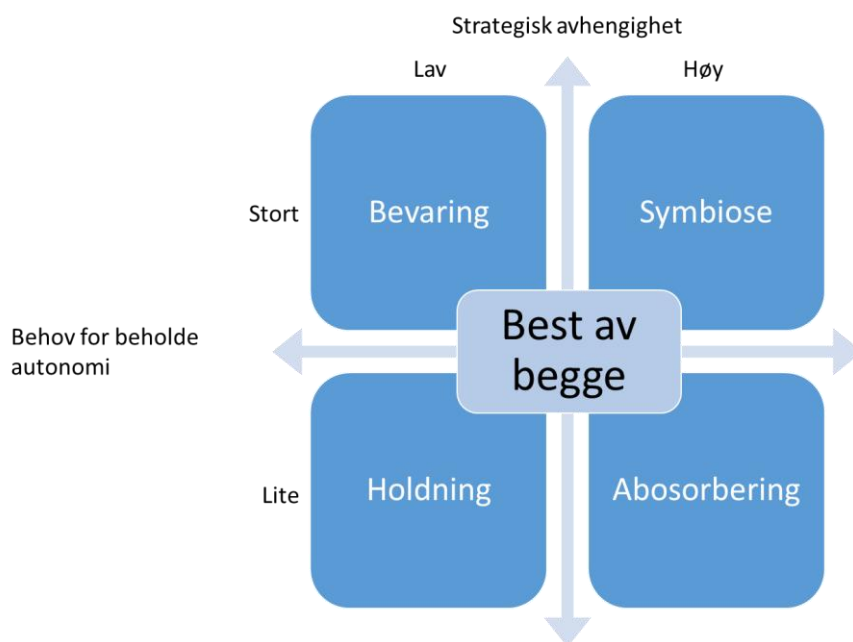
Holdning går hovedsakelig ut på å hente ut økonomiske- og ledelsesmessige synergier, uten å integrere resten av organisasjonen (Bodner & Capron, 2018).

Boye og Meyer (2008, s. 251) beskriver **symbiose** som den mest utfordrende: «Det mest komplekse integrasjonsdesignet er symbiose der en har både høy strategisk avhengighet og stort behov for å opprettholde identitet». Når selskapene er strategisk avhengig er det naturlig å integrere selskapene, men når de i tillegg har stort behov for å beholde egen identitet, blir det gjerne meget komplisert. Symbiose integrasjonsdesign er aktuelt for oppkjøp der formålet er å hente ut verdier knyttet mot kompetanseoverføring, deling av aktivitet, og hvor en lærer av det oppkjøpte selskapet (Boye & Meyer, 2008).

Moderselskapet vil velge **absorbering** dersom målet for oppkjøpet ikke krever høy autonomi og hvis det er sterk gjensidig avhengighet mellom selskapene (Bodner & Capron, 2018). Ved absorbering blir det oppkjøpte selskapet integrert i moderselskapet og det er visjonen til moderselskapet som er gjeldende (Boye & Meyer, 2008). Bodner og Capron (2018, s. 3) sier:

«Other firms end up destroying capabilities by being overly aggressive, restructuring and integrating the target's resources too quickly or too coarsely». Med dette utsagnet mener de at absorberingstypologien vil kunne utgjøre en risiko ved at moderselskapet påtvinger sin visjon og strategi (Boye & Meyer, 2008).

I tillegg til disse fire typologiene har Mitchell Lee Marks og Mirvis (2001) utviklet en femte typologi: **Best av begge** (Figur 9), som kombinerer det beste fra begge sider.

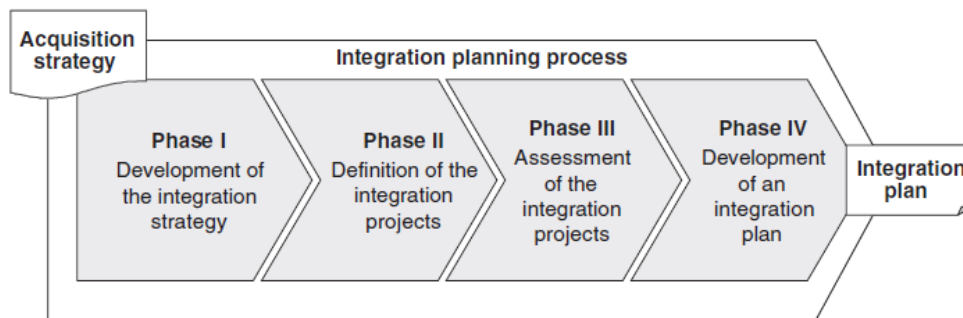


Figur 9: De fem typologiene. Fra "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation" av M. L. Marks & P. H. Mirvis, 2001, s. 85, Copyright 2001, Academy of Management Executive.

Tidligere forskning viser at dersom det utføres full integrasjon ved et oppkjøp, vil også dette være en meget risikofylt integrasjonstype. Ifølge Mitchell Lee Marks og Mirvis (2001, s. 86) vil det være gunstigere å utføre full kulturintegrasjon og blande begge selskapets retningslinjer og praksiser: «Financial and operational synergies are achieved by consolidation». Denne modellen skiller seg fra absorbering ved å utnytte det beste av rutiner, prosesser, m.m. fra begge selskapene.

2.4.1. Integrasjonsplanlegging ved teknologisk fusjon og oppkjøp

Eksisterende litteratur for integrasjonsplanlegging og gjennomføring av teknologitunge fusjoner og oppkjøp er svært begrenset. Vi velger derfor i dette delkapittelet å presentere en modell som er utarbeidet i artikkelen *Integration planning for technology intensive acquisitions* av Bannert og Tschirky (2004). De mener at en vellykket integrasjon, og for øvrig en vellykket F&O, krever en nøye integrasjonsplanleggingsprosess [IPP]. IPP'en (Figur 10) består av fire faser. Hensikten med IPP er å definere, vurdere og planlegge integrasjonsprosjekter, basert på integrasjonsstrategien.



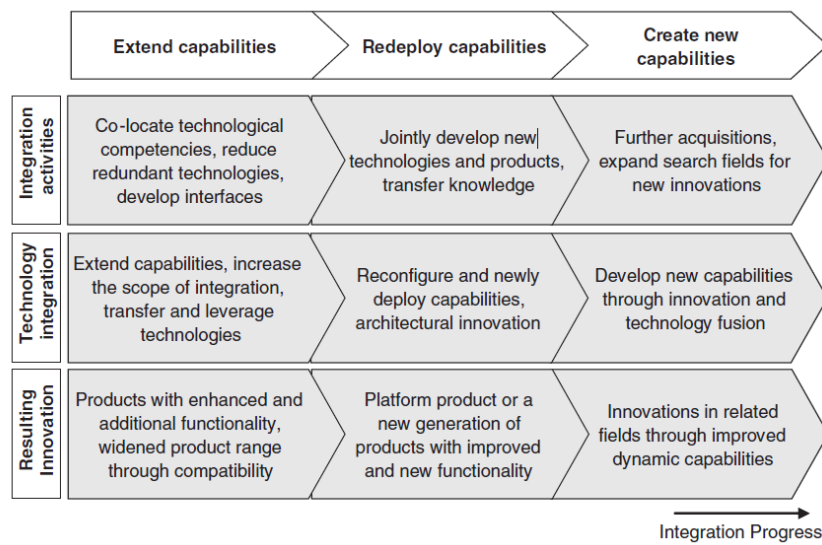
Figur 10: De fire fasene for integrasjonsplanlegging prosess. Fra «*Integration planning for technology intensive acquisitions*» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 485. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.

2.4.1.1. Fase 1 – Utvikling av integrasjonsstrategi

Den første fasen for IPP er knyttet mot utarbeidelse av integrasjonsstrategi. Selve oppkjøpsstrategien går ut på å realisere gevinstene, mens integrasjonsstrategien dekker den strategiske veien til å nå disse gevinstene. Integrasjonsstrategien må tilpasses forskjellige dimensjoner. I store og komplekse integrasjonsprosesser er det vanlig å sette opp team som fokuserer på: (1) Funksjonell og teknologisk integrasjon. (2) Organisatorisk og strukturell integrasjon. (3) Sosial og kulturelle integrasjon. (4) Juridisk-, finansiell- og IT integrasjon. I denne oppgaven er det mest relevant med funksjonell- og teknologisk integrasjon.

Teknologisk integrasjon består av å kombinere teknologiske ressurser og effektiviteten av teknologien. Det er vanskelig å integrere all teknologi samtidig. For å lykkes må integrasjonen derfor følge en bestemt prosess (Figur 11). Prosessen deles inn i forskjellige aktiviteter, basert på hvilke egenskaper som skal integreres. Hovedpunktene går ut på (1) å utvide kapabilitetene til det nye selskapet ved å blant annet samordne teknologisk kompetanse og utnytte hverandres teknologier. Neste aktivitetsgruppe (2) går ut på å omdisponere kapabilitetene for så å sammen utvikle nye teknologier og produkter. Siste punkt (3) går ut på

å lage nye kapabiliteter ved videre innovasjon, for eksempel ved hjelp av nye oppkjøp. Se Figur 11 for detaljer.



Figur 11: Tre faser for teknologi integrasjon. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 486. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.

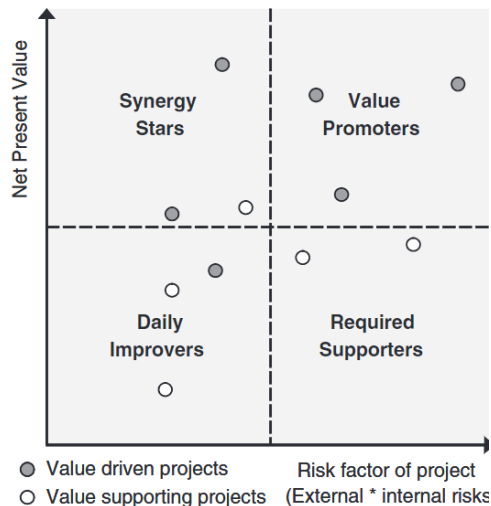
2.4.1.2. Fase 2 – Definere integrasjon prosjekter

Integrasjonsprosjekter har den hensikt å implementere integrasjonsstrategien som er utarbeidet i Fase 1 – Utvikling av integrasjonsstrategi, og en vil da kunne oppnå målene som er definert i strategien. Å delta i prosjekter hvor det fokuseres på å oppnå synergier og innlemme ressurser fra det oppkjøpte selskapet, kan gjøre at de ansatte blir utslitt og ikke klarer å fokusere på den daglige driften. Det vil kunne føre til at man mister mye av teknologibasen og i verste fall selve selskapet. Prosjektet spiller også en viktig rolle for at det blir en helhetlig endring, som beskrevet ovenfor.

2.4.1.3. Fase 3 – Evaluering av integrasjonsprosjekter

Alt etter størrelsen og kompleksiteten i fusjonen eller oppkjøpet, vil integrasjonsfasen deles inn i x-antall integrasjonsprosjekt. Hvert av disse prosjektene må evalueres opp mot netto nåverdi og risiko. Det anbefales at integrasjonsteamene, bestående av ansatte fra begge selskap, bør gjennomføre denne evalueringen. Vi siterer forfatteren angående netto nåverdi, for å lettere kunne se forklaringen i sammenheng med Figur 12: «...the net present value (NPV) of the project is determined considering the dependence of one project on the success

of other projects.» (Bannert & Tschirky, 2004, s. 489). Netto nåverdi av prosjekt «Y» blir altså bestemt basert på om andre integrasjonsprosjekt er avhengig av at prosjekt «Y» blir gjennomført eller ikke. Risiko blir evaluert basert på interne- og eksterne risikofaktorer. Interne risikoer blir blant annet bestemt ut fra prosjekttype, tilgjengelige ressurser, kompleksitet, kulturforskjeller etc. Eksterne risikoer blir bestemt ut fra hvordan markedet og konkurrenter kommer til å reagere på fusjonen eller oppkjøpet, samt juridiske endringer. Resultatet av evalueringen kan presenteres som i Figur 12 under:

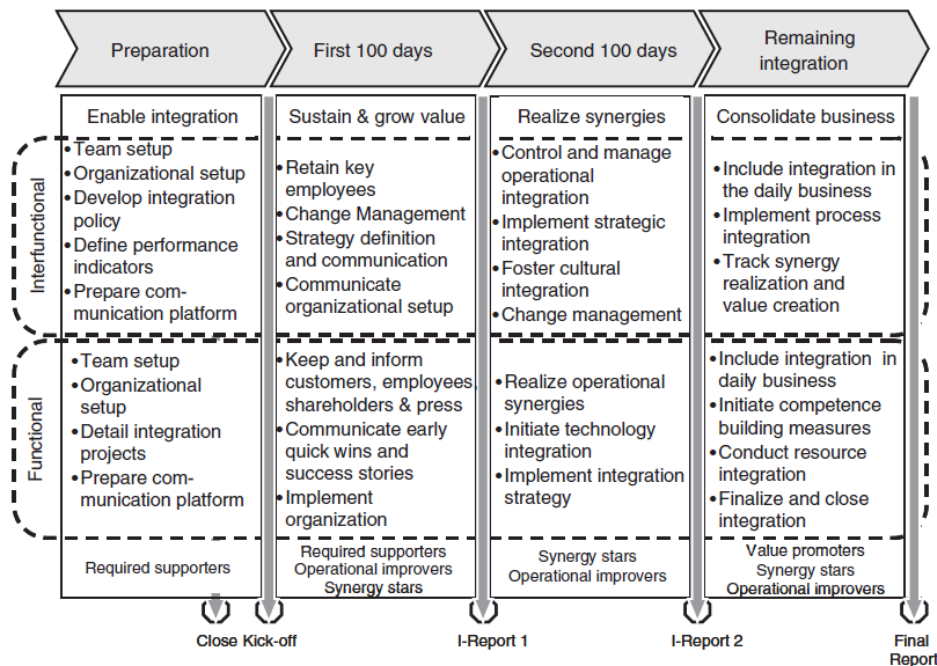


Figur 12: Kategorisering av integrasjonsprosjekter. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions,» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 490. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.

2.4.1.4. Fase 4 – Utvikling av integrasjonsplan

Basert på evalueringen av integrasjonsprosjektene blir prioriteringen og planleggingen av prosjektene utført av integrasjonsteamene. Integrasjonsplanene er delt opp i fire faser (Figur 13): (1) Klargjøringsfasen starter før transaksjonen og varer til kick-off. Denne fasen innbefatter blant annet utarbeidelse av integrasjonsplaner, oppsett av kommunikasjonsplattform og definering av nøkkeltall [KPI] som brukes for å evaluere måloppnåelse for integrasjonen. Denne fasen har også som oppgave å sette opp medlemmene fra begge selskapene for å jobbe med integrasjonen. (2) I løpet av de første 100 dagene er det viktigst å stabilisere det oppkjøpte selskapet, redusere usikkerhet og sikre tilførte verdier ved gjennomføring av prosjekter definert som *Dayli Improvers* og *Required Supporters* (ref. Figur 12). For å oppnå dette må det fokuseres på endringsledelse og kommunikasjon. I tillegg er det viktig å realisere noen «lavt hengende frukter» av *Synergy Stars* som må linkes mot kjente og respekterte personer i organisasjonen og kommuniseres bredt. Positiv historiefortelling vil øke tillit og derav forpliktelse hos de ansatte. (3) I løpet av de neste 100 dagene er fokuset på å

realisere synergier. *Synergy Stars*- og *Value Promoters*-prosjektene blir initiert og ledet i denne fasen. Teknologiintegrasjonen inkluderer kunnskapsoverføring, læring, støtte fra toppledelsen og langsiktig fokus. (4) Resterende integrasjon går ut på å transformere integrasjonsprosjektene inn i daglig drift. Teknologiintegrasjon blir en del av FoU-miljøet og får støtte fra felles kapabiliteter fra det ny-sammensluttede selskapet. En av suksessfaktorene er å kontinuerlig kontrollere progress av integrasjonene opp mot KPI og se dette i lys av de overordnede strategimålene.



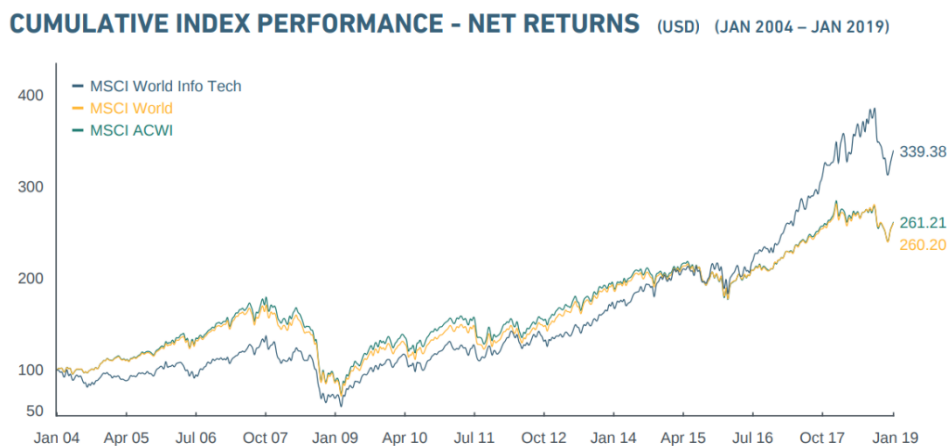
Figur 13: Helhetlig integrasjonsplan. Fra «Integration planning for technology intensive acquisitions,» av V. Bannert og H. Tschirky, 2004, s. 491. Copyright 2004, Blackwell Publishing Ltd.

2.4.2. Involvering av viktige og riktige ressurser

“Any merger or acquisition that requires integration will depend upon the people who execute it. People need to be aligned and motivated quickly to deliver the transaction and the integration. The success of this depends on the successful managing of three key aspects: (1) Organisational coordination, clarity and leadership. (2) Selecting and motivating staff. (3) Managing culture.” (McGrath, 2011).

(Cummings & Worley, 2009) peker på viktigheten av fokus på kultur i fusjons- og oppkjøpsprosesser. De mener at det tidligere har vært fokusert mest på finansielle aspekter, men at dette fokuset har blitt utfordret av stadige bevis på at kulturkrasj mellom to organisasjoner kan ødelegge forventet finansiell vekst. For dette arbeidet anbefaler de involvering av interne, eller eksterne ressurser med spisskompetanse innenfor dette fagfeltet.

På samme måte er det flere artikler som skriver om viktigheten av digital teknologi i fusjon- og oppkjøpsprosesser. Khazanchi og Arora (2016) poengterer at IT-fusjoner er en nøkkelressurs for moderne selskap. Dersom man tar utgangspunkt i MSCI World Information Technology Index (Figur 14) ser man at det har vært en kraftig vekst i den globale teknologisektoren de siste 10 årene. Fra 2016 har indeksen til teknologisektoren økt i en høyere takt enn verdensøkonomien som helhet (MSCI, 2019).



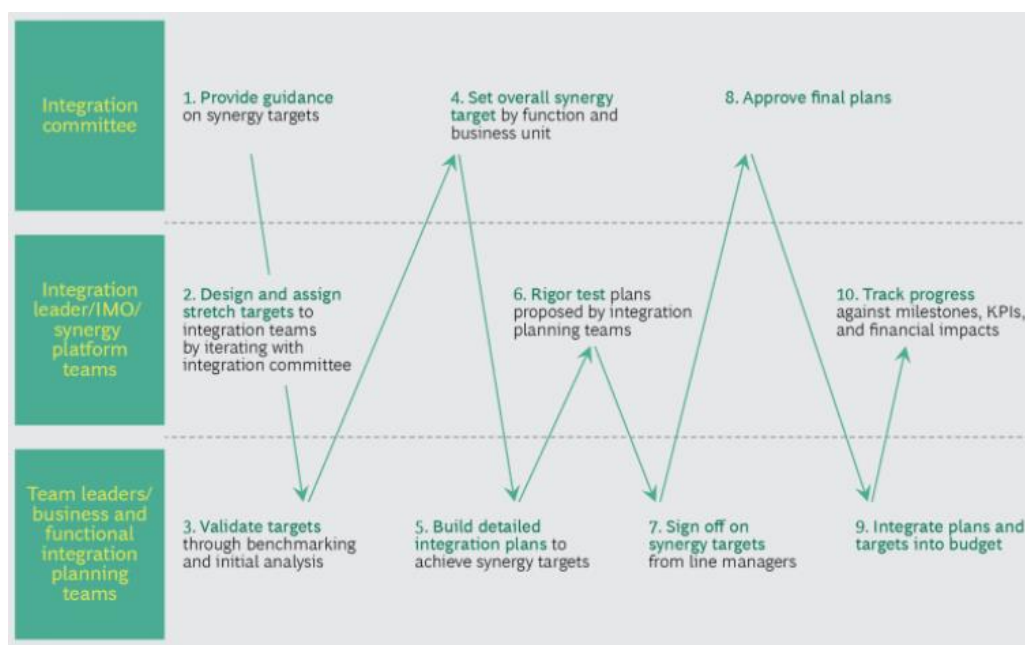
Figur 14: Cumulative index performance - Net returns (USD) (2004 – 2019). Fra “MSCI World Information Technology Index (USD)” av MSCI, 2019, Copyright 2019, MSCI Inc.

Digital teknologi er integrert i de aller flest prosesser i moderne selskap, og ofte er disse integrert for en sømløs dataflyt. Ifølge (Khazanchi & Arora, 2016) er integrasjon av IT-systemer er en av de store utfordringene i fusjoner og oppkjøp. De poengterer at fokusområdet til ledelsen i forkant av et oppkjøp ikke ligger på IT-integrasjon, men på lover og regler, finansielle aspekter og strategiske momenter. Historisk sett har ikke tekniske ressurser, heller ikke ledere av tekniske avdelinger, blitt involvert i forkant av fusjonen eller oppkjøpet. Dette understøttes av Andy Stewart og Rohith George, som i webinarret «Addressing Technology Issues in M&A Transactions» (Brown, 2017) sa følgende:

«Make sure you have people in you acquisition team that understand this stuff (technology). We have several times seen M&A deals where these things are hugely important, but for variety of reasons – sometimes confidentiality, sometimes ego even, these guys don’t get the chance to have a place at the table. So, buyers are missing out on the ability to be much better prepared than they can be. » (Brown, 2017).

M&A-rapporten til BCG (Friedman et al., 2017) definerer også involvering av nøkkelressurser som en av suksesskriteriene for fusjon og oppkjøp av teknologiselskaper.

Videre anbefaler (Friedman et al., 2017) en «W-tilnærming» (Figur 15). Denne går ut på å kombinere top-down-målsetninger med bottom-up-valideringer underveis i prosessen. Figur 15 visualiserer denne tilnærmingen, som kan være med å forbedre prosessen ved et tettere samarbeid mellom ulike avdelinger og organisasjonsnivå.



Figur 15: Interaksjon mellom avdelinger og organisasjonsnivå. Fra «Six Essentials for Achieving Postmerger Synergies» av Friedman et al., 2017, Copyright 2019, Boston Consulting Group.

«Working in silos will make an integration fail» (Auxis, 2014). De mener at tilrettelegging for et tverrfaglig samarbeid og informasjonsflyt mellom disipliner og ulike ledernivå fra begge selskaper, i tillegg til eventuelle eksterne konsulenter, er kritisk for integrasjonsprosessen.

2.4.2.1. Involveringens negative sider

Selv om litteraturen sier mye positivt om stor grad av involvering, er det også noen utfordringer relatert til dette. Involveringsarbeid er ressurskrevende og drar fokus bort fra daglig drift. Involvering, i motsetning til informering, forplikter ledelsen til å ta hensyn til de innspillene som kommer fra de involverte parter. Dersom dette ikke blir gjort, vil det kunne skape større misnøye enn om de ikke ble involvert. Innspill fra mange involverte parter kan gjøre at prosessen blir mer omstendelig, dyrere og mindre radikal enn intensjonen var opprinnelig (Boye & Meyer, 2008).

I forhandlingsfasen blir det ofte utvekslet konfidensiell informasjon mellom partene. Dette for å kunne utføre due diligence av kjøpsobjektet. I den forbindelse må som regel involverte parter signere taushetserklæring. Denne omhandler som regel ikke bare restriksjoner om informasjonsdeling av kjøpsobjektet, men også om selve avtalen (Gaughan, 2015). Ledelsen må vurdere hvem som blir involvert på hvilket tidspunkt for å minimere risiko for informasjonslekkasje.

2.4.3. Kunnskapsdeling

Teknologiske fusjoner og oppkjøp gir oppkjøperen tilgang på kunnskapen til det oppkjøpte selskapet gjennom tilgang på mennesker, produkter, tjenester og åndsverk (Zhovtobryukh, 2014). Men kunnskapen er ofte lagret i hodene hos menneskene, og kunnskapsdeling er et komplekst tema og ofte utfordrende å lykkes med internt i organisasjonen. Utfordringene med kunnskapsdeling på tvers i en integrasjonsfase, etter et oppkjøp eller en fusjon, kan dermed bli forsterket. «In a sense, knowledge sharing in post merger integration is like a “stress testing” of knowledge sharing in an extreme condition.» (Heo & Yoo, 2002). Det må legges til rette for åpen deling av både eksplisitt og taus kunnskap for hele det ny-sammensatte selskapet. Det er konverteringen mellom taus-eksplisitt-taus kunnskap som genererer ny kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kombinering av beslektet kunnskap og komplementære teknologier skaper størst innovasjon og verdi. Mens oppkjøp av firmaer med lik kunnskap som sin egen vil lede til inkrementell innovasjon og stordriftsfordeler, er det større sjans å oppnå teknologisk disruptjon og radikal innovasjon ved oppkjøp av firmaer med beslektet kunnskap (Bauer & Matzler, 2014; Makri, Hitt & Lane, 2010). For å kartlegge mulighetene for kombinasjon av kunnskap og teknologier bør teknisk team involveres tidlig i prosessen (Cisco, 2008). Potensielle risikoer med en slik strategi er at man forstyrrer rutinene til det oppkjøpte selskapet, skaper moralske problemer og at ledelsen har overdrevet fokus på absorpsjon ved integrasjonen, i stedet for å ha fokus på innovasjonsprosessen (Zhovtobryukh, 2014). Med tydelig ledelse, og dersom både kjøper og det oppkjøpte selskapet er villig til endring og åpen kunnskapsdeling, er sjansene større for å lykkes (Bannert & Tschirky, 2004).

2.4.4. Endringsledelse ved fusjon og oppkjøp

Organisasjonsendring innebærer at de ansatte må reorientere seg fra en etablert virkelighet til en ny tiltenkt virkelighet, og dermed må endre sin atferd (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Enkelt og greit er det å gå fra det kjente til det ukjente (Cummings & Worley, 2009).

Fusjon og oppkjøp er en stor og kompleks endring, spesielt for det oppkjøpte selskapet. Men ofte også for det som kjøper.

«Merger integration: the ultimate change management challenge»

(Cummings & Worley, 2009, s. 563)

Cumming & Worley påpeker med dette utsagnet hvor stor endring og utfordring det er for ledelsen å gjennomføre integrasjonen ved fusjon og oppkjøp. De deler fusjon og oppkjøp videre inn i tre hovedfaser med tilhørende utfordringer innen endringsledelse:

Faser	Hovedoppgaver	Utfordringer innen endringsledelse
Precombination	<ul style="list-style-type: none">• Søk og velg oppkjøpskandidat• Etabler et team for fusjonen/oppkjøpet• Lag en business case• Lag en due diligence evaluering• Utvikle en integrasjonsplan	<ul style="list-style-type: none">• Sørg for at oppkjøpskandidater blir screenet for kulturelle, finansielle, tekniske og fysiske ressurskriterier.• Definer en klar lederskapsstruktur• Etabler en klar strategisk visjon, strategi og potensial for systemintegrasjon• Spesifiser ønsket organisasjonsdesign• Spesifiser en integrasjonsplan
Legal combination	<ul style="list-style-type: none">• Ferdigstill finansielle forhandlinger• Forsegl avtalen• Annonser nyheten	
Operational combination	<ul style="list-style-type: none">• Dag 1-aktiviteter• Organisasjonelle og tekniske integrasjonsaktiviteter• Kulturelle integrasjonsaktiviteter	<ul style="list-style-type: none">• Implementer endringer raskt• Kommunikasjon• Problemløsning i felleskap og kundefokus• Lag en evalueringsplan for læring og identifisering av flere områder med integrasjonsplanlegging

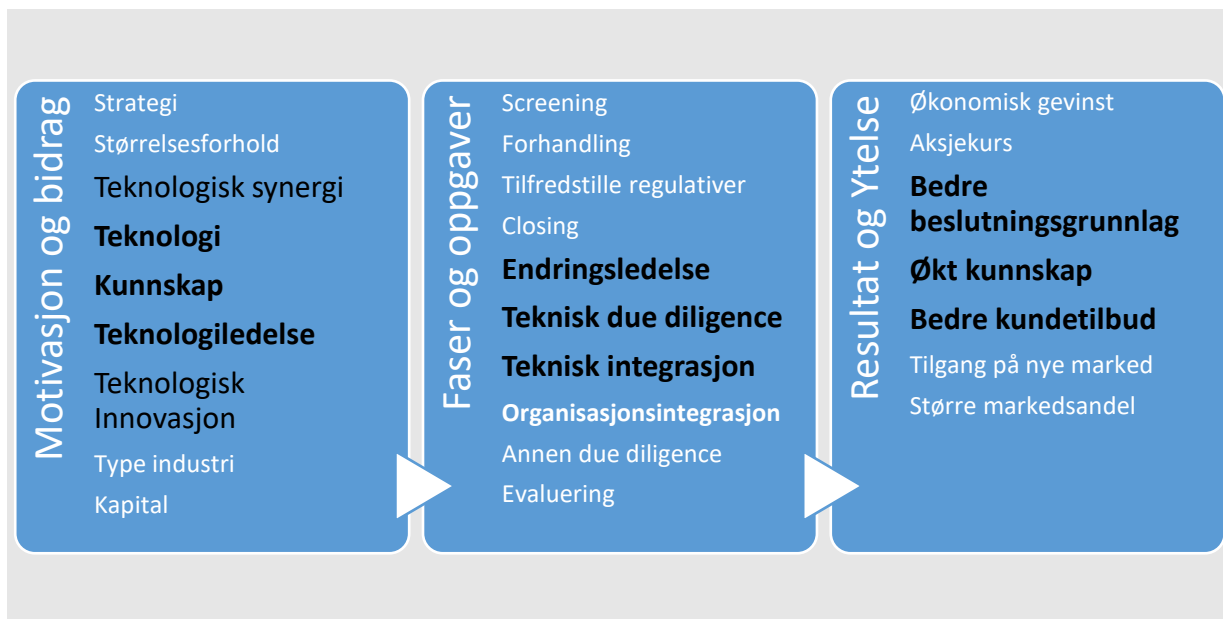
Tabell 1: Endringsledelse i relasjon til F&O-faser

Faseinndelingen i Tabell 1 samsvarer med fusjon- og oppkjøpsprosessen som er beskrevet i kapittel 2.1.4.

Endringsledelse generelt, og de relevante punktene i tabellen over spesielt, har implisitt blitt presentert i mer spesifikk fusjons- og oppkjøpslitteratur i dette teorikapittelet.

2.5. Oppsummering

I dette kapittelet er det redegjort for fusjoner og oppkjøp med tilhørende motivasjoner og utfordringer. Vi har beveget oss mer spesifikt inn mot det tekniske landskapet, og rettet fokus mot teknisk due diligence og -integrasjon. Modellen under har med noen viktige hovedmomenter innen teknologiske fusjoner og oppkjøp. Sort skrift: Relevant for vår oppgave. Hvit skrift: Ikke relevant for vår oppgave. De to første blokkene har hatt mest fokus i dette teorikapittelet. I analysekapittelet kommer vi til å knytte de relevante punktene mot våre caser og se dette opp mot hovedpunktene i blokken for resultat / ytelse.



Figur 16: Teorioppsummering

2.5.1. Motivasjon og bidrag

I denne blokken er bakgrunnen for fusjoner og oppkjøp samlet. Hva er motivasjonen og hvilke bidrag skal komme fra det oppkjøpte selskapet? Hvorfor skal de bli bedre sammen enn hver for seg? Siden oppgavens fokus er teknologiske fusjoner og oppkjøp, er det hovedmomentene teknologi, kunnskap, teknologiledelse, teknologisk innovasjon og teknologiske synergier som står sentralt. Gjennomgått litteratur sier en del om hvilke typer motivasjoner som kan ligge til grunn, samt hvilke typer synergier som kan skape mest verdi om de blir realisert.

De uthevede hovedmomentene er de vi tar med oss videre i oppgaven. Gjennomgått litteratur poengterer at teknologiske fusjoner og oppkjøp har unike egenskaper ved seg som kan skape store verdier for oppkjøper, og at en relatert ekspansjonsretning er strategien med størst

potensial. Vi skiller videre mellom følgende motiver: (1) Innovasjon, kunnskap og teknologi, (2) Nye produkter og tjenester og (3) Ledelsesmessige motiver.

2.5.2. Faser og oppgaver

Hovedoppgavene fra tidspunktet hvor det er tatt interesse for et oppkjøp eller en fusjon til integrasjonen er ferdig, er tatt med i denne grupperingen. Teknisk due diligence og teknisk integrasjon er sentrale tema i denne utredningen. Endringsledelse ligger implisitt i disse temaene. Tidligere forskning peker på dårlig utført due diligence, integrasjon og lederskap som sentrale elementer for at så mange mislykkes med fusjoner og oppkjøp. Disse momentene skal vi diskutere i analysekapittelet.

Due diligence-prosessen skal gi kjøperen mest mulig informasjon om oppkjøpsobjektet for at de skal kunne vurdere om investeringen er fornuftig. Teknisk due diligence skal ifølge gjennomgått teori avdekke en rekke detaljer om kunnskapen og teknologien som kjøpes, og har følgende inndeling som vi skal ta med oss videre i oppgaven: (1) Produktarkitektur, (2) Underliggende teknologi, (3) Opphavsrett, (4) Kommersialisering, (5) Analyse av dokumentasjon, (6) Kodegjennomgang, (7) Markedsanalyse, (8) Produktutvikling og (9) Mennesker.

Integrasjonen handler både om planlegging og utførelse, som stiller høye krav til god ledelse for å lykkes. Integrasjonsplanleggingen deles inn i fire faser: (1) Utvikling av integrasjonsstrategi. Det finnes ulike integrasjonstypologier som først må defineres, basert på ønskede synergier. Fase (2) går ut på å finne og definere integrasjonsprosjekter. I fase (3) skal prosjektene evalueres basert på risiko og verdipotensial. Videre skal det utvikles en integrasjonsplan av integrasjonsteamene i fase (4). Utførelsen blir definert i denne fjerde fasen, som er videre delt inn i følgende delfaser: *forberedelse, første 100 dager, neste 100 dager og resterende integrasjon.*

2.5.3. Resultat og ytelse

Gode motivasjoner og godt gjennomførte prosesser skal ifølge teorien ende i gode resultat. Due diligence-prosessen skal være med å gi et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for om transaksjonen skal gjennomføres eller ikke, samt gi verdifull informasjon for forhandlinger og

planlegging av integrasjon. Videre skal lederskap og integrasjonsprosessen være bidragsytere for å oppnå de resultatene som var motivasjonen for oppkjøpet, eller fusjonen.

Denne blokken handler altså om resultater basert på de to første blokkene. (1) Bedre beslutningsgrunnlag for om oppkjøpet eller fusjonen skal gjennomføres basert på en detaljert due diligence. (2) Realiserte synergier som et resultat av en godt planlagt og gjennomført integrasjonsprosess. Synergiene som vi fokuserer på er (2.1) Økt kunnskap og (2.2) Bedre kundetilbud.

3. Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har brukt for å besvare vår problemstilling. Dette handler om hvordan vi har valgt å innhente, analysere og tolke datamaterialet til oppgaven, samt diskusjon rundt validitet, reliabilitet og etiske perspektiver ved studien.

Jacobsen (2015) påpeker at forskningsmetode i all hovedsak handler om systematikk. Videre i dette kapitlet skal vi beskrive oppgavens forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, utvalgsprosedyrer, gjennomføring av datainnsamlingen og analysere kvaliteten i datamaterialet vi har samlet inn.

3.1. Kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode

Vi har valgt å bruke en kvalitativ metodetilnærming for innhenting av datamateriale i denne oppgaven. Dette valget er blant annet tuftet på at vi ønsker å tilegne oss kunnskap om temaet underveis i prosessen. Den kvalitative metoden er ofte brukt når problemstillingen er litt uklar og ikke godt forstått fra tidligere forskning (Jacobsen, 2015). Metoden vil også gi en dyp innsikt i fenomenet og problemstillingen som man ønsker å undersøke.

Den kvantitative forskningsmetoden krever en klart definert problemstilling fra starten av, og er godt egnet når man skal samle inn en stor mengde av data og hvor man har til hensikt å generalisere for å kunne si noe om en populasjon, noe som også støttes av (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Våre egne forkunnskaper om temaet tilsa at vi ikke kunne gå løs på en kvantitativ tilnærming i denne studien. Fenomenet vi forsket på er, etter gruppens vurdering, ikke hensiktsmessig å

prøve å generalisere. Ønsket til gruppen var også å gå i dybden på noen relevante caser, hvor vi kunne komme tett på spennende teknologiselskap og tilegne oss kunnskap utover de forhåndsdefinerte forskningsspørsmålene. Den kvalitative metoden gjør det mulig å endre på problemstilling og forskningsspørsmål underveis i prosessen, noe som vi anså som aktuelt i vårt tilfelle.

3.2. Valg av forskningsdesign

Med bakgrunn i motivasjonen om å blant annet tette forskningshull på området, hvor det er begrenset forskning som er gjort i sanntid under selve integreringsprosessen, ønsket vi å forske på noen utvalgte caser innenfor fusjon og oppkjøp. Dette er i samsvar med dr. M.T. Mathisen (2019), som også har forsket på dette området. Ifølge han er mesteparten av forskning på F&O relatert til kvantitative studier som er finansielt vinklet, eller retrospektive studier, som betyr å se tilbake på gjennomførte prosesser.

«Datainnsamlingen på slike caser kan være svekket, da dataene kan bli «distorted» av at informanter har en tendens til «retrospective sensemaking». Dette gjør at narrative som blir fortalt er i stor grad påvirket av utfallet de nylig har erfaring med. Derfor er dette å følge case «live» en stor fordel.»

(M.T. Mathisen, personlig kommunikasjon, 22. april 2019).

Vi mener derfor at ved å fokusere på selskaper som er midt i en integrasjonsfase vil gi et bedre og mer pålitelig datagrunnlag. På den måten kunne vi ideelt sett velge caser som er i den aktuelle fasen, og som ville passe inn i vår studie. For å nyansere forskningen, tok vi for oss flere caser og analyseenheter. Denne oppgaven skal også gi oss svar på spørsmål som hvordan og hvorfor (Yin, 2011). I tillegg til motivasjon, noe erfaring og grunnleggende kunnskap på området, tok vi med oss noen teoretiske antagelser inn i forskningsarbeidet. Med bakgrunn i dette fant vi det naturlig å benytte en deduktiv tilnærming med casestudie som forskningsdesign. Vi startet med en eksplorativ fremgangsmåte for å finne aktuelle og interessante temaer som dukket opp underveis i de innledende samtalene med informantene. Vi så for oss at vi kunne komme til å «snuble over» temaer eller problemstillinger som kunne vise seg å ha betydning underveis i forskningen, men som ikke er tematisert i prosjektbeskrivelsen (Johannessen et al., 2011). Dette ble ikke så relevant som vi antok, men

vi fikk innsyn som gav oss mer grunnlag for å spisse problemstillingen og forskningsspørsmålene i større grad.

Vår oppgave tar i hovedsak utgangspunkt i kvalitative data for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. På bakgrunn av valg av forskningsdesign, hvor vi med en kvalitativ tilnærming gikk i dybden på fenomenet i en gitt kontekst, anså vi dybdeintervju og observasjoner som den mest egnede datainnsamlingsmetoden for våre primærdata.

Ifølge Johannessen et al. (2011) er observasjoner og intervju utvilsomt de mest utbredte teknikkene for datainnsamling i en kvalitativ studie. Studiens primærdata ble innhentet med en intensiv og kvalitativ tilnærming basert på ustrukturerte og strukturerte intervju.

Ustrukturert intervju ble benyttet i startfasen, noe som gav oss muligheten til å påvirke vinklingen av oppgaven basert på innspill fra informantene. Vi gjennomførte oppfølgingsintervjuer og stilte spørsmål på epost for spesifikke oppfølgingsspørsmål basert på analysen av første runde. Med et standardisert datagrunnlag er det, ifølge Johannessen et al. (2011), enklere å systematisere og sammenligne dataene. Videre poengterer de at både intervjuene og analysen er mindre tidkrevende ved å benytte en strukturert tilnærming.

I tillegg til dybdeintervju var planen å delta i relevante møter og prosesser for å observere integrasjonsarbeidet. Dette for å kunne sammenligne tilbakemeldingene fra intervjuene med våre egne observasjoner, noe som vi tror kunne gi en ekstra dimensjon i oppgaven. Dette ble det ikke anledning til likevel. I tillegg har vi brukt eksisterende artikler, rapporter, masteroppgaver og doktoravhandlinger på området som sekundærdata. Vi har også fått muligheten til å intervjuer førsteamanuensis og ph.d. på området - Marius Tuft Mathisen ved NTNU. Han har avlagt en doktoravhandling og forsket på F&O. Vi synes at dr. M.T. Mathisen har bidratt og gitt oss nyttig informasjon knyttet opp mot hvordan det er å forske på dette området. Disse dataene er brukt til å knytte relevant teori til undersøkelsen. Vi har også hatt mailkorrespondanse med serieoppkjøpere som har lang erfaring innen teknologiske fusjoner og oppkjøp. Disse innehar en bredere praktisk kunnskap om fenomenet. Dette har vi gjort for å forsøke å skape en god dynamikk i oppgaven i kombinasjon med de spesifikke casene. Dette kalles triangulering i metodespråket (Johannessen et al., 2011).

3.2.1. Utvalgsstrategi

Når det gjelder utvelgelse av informanter var det en del avveininger vi måtte gjøre. For hvert selskap måtte vi få tilgang på de riktige informantene for å kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Men det var også et viktig moment å bruke objekter som kunne gi mest mulig variasjonsbredde for valgt tema. Det er stort sett bare toppledelsen som har full oversikt i slike fusjon- og oppkjøpsprosesser. Derfor blir lederen for oppkjøpet eller fusjonen, som regel administrerende direktør, et naturlig valg av intervjuobjekt. Dette var også vårt første kontaktpunkt, som vi vurderte som riktig person til å kunne tilordne andre relevante informanter. Basert på vår problemstilling, er også teknologi- eller IT-direktør en viktig posisjon å intervju. Nøkkelpersonene fra både oppkjøper og det oppkjøpte selskapet har blitt intervjuet.

Vi har tatt for oss to caser, noe som ga oss fire parter å intervju (kjøper og selger). Oppkjøps- og fusjonsprosesser er ofte relatert til hemmelighold grunnet bedriftssensitiv informasjon. Dette samsvarer med samtalen vi hadde med dr. M.T. Mathisen. Han beskriver at det generelt er utfordrende med datainnsamling innenfor F&O, basert på egen erfaring som forsker. Videre sier han at det er de finansielle og kommersielle områdene som er spesielt utfordrende. Ut ifra vår egen erfaring har det ikke vært problem med datainnsamlingen. Vi føler at vi har fått innsyn i, og informasjon om det som vi har etterspurt. Intervjuobjektene har også gitt oss anledning til å bruke bedriftsnavn og arbeidsrolle. Dette viser at datainnsamlingsprosessen har vært veldig åpen. I en del forskning på dette området er informantene anonymisert. I denne oppgaven har vi fokusert på due diligence og integrasjonsprosessen, noe som kan være en av grunnene til at det opplevdes enklere og mer åpent relatert til deling av informasjon, sammenlignet med finansielt vinklet studier. Vi anså det som en fordel å ha kontakter i minst ett av de involverte selskapene fra hver case for å få tilgang til informanter og bli prioritert i en ellers hektisk periode for bedriftene. I tillegg til dette er valget av selskaper gjort ut fra følgende kriterier:

- Faglig relevans (teknologiselskaper)
- Tidspunkt og varighet på integrasjonsprosessen
- Geografisk plassering

3.2.2. Gjennomføring av intervjuene

Praktisk gjennomføring av intervjuene var vanskelig å planlegge i detalj på et tidlig tidspunkt. Vi ønsket å la informantene i størst mulig grad få velge tid og sted for gjennomføringen, slik at de ble mest mulig komfortabel med situasjonen. Vi prøvde å bygge best mulig relasjon til informantene, siden dette er avgjørende for informasjonen vi klarer å få ut av intervjuene. Relasjonen kan bedres blant annet ved å la informantene legge føringen for rammen rundt intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Vi gjennomførte de fleste intervjuene ansikt-til-ansikt. Dette var også planen for å enklere skape en god relasjon på kort tid, selv om dette koster mer og tar gjerne mer tid. En annen fordel med å møte informantene personlig er mulighet for observasjon og tolkning av tilleggsinformasjon som mimikk, kroppsspråk, etc. Vi trodde at personlig møte ville gjøre det lettere for å få en aksept for å utføre et intervju i en travel hverdag. I ettertid så vi at det var utfordrende og tidkrevende å planlegge og gjennomføre møter med flere av informantene, uavhengig av intervjuform. Dette kan nok i stor grad skyldes stor arbeidsmengde i forbindelse med fusjonen/oppkjøpet. Vi la opp intervjuguiden slik at den var tilpasset for oppkjøper eller selger, men hovedtemaene var like for alle intervjuene. Vi planla å bruke en time for gjennomføringen av hvert intervju. Denne rammen klarte vi å holde oss greit innenfor, og det merket vi at informantene satt pris på.

Med tanke på at selskapene er spredt over store geografiske områder (Oslo, Stavanger og Måløy), var det mest praktisk å gjennomføre noen av intervjuene med videosamtale og telefon.

Vi brukte video og lydopptak i alle intervjuene. Dette for å ha større sjans til å fange opp viktige detaljer. I tillegg deltok begge forskerne på alle intervju for å lettere kunne diskutere og samarbeide om datagrunnlaget i etterkant av intervjuene. Dette bidro også til at vi satt igjen med et mest mulig felles inntrykk. Planen var å notere underveis, men vi endte opp med å ha størst fokus på god dialog med informanten, og heller bruke mer tid på gjennomgang av opptakene i ettertid. For å stille forberedt til intervjuene testet vi teknisk utstyr i forkant og utførte noen test-intervju med hverandre. Dette ga oss mulighet til å teste ut intervjuguiden og i tillegg ga det oss erfaringen med teknisk utstyr og gjennomføringen.

3.2.3. Intervjuopptak

Grunnen til at vi brukte lydopptak under intervjuene var for å sikre at vi fikk med oss alle detaljene som kom frem. En annen grunn var at vi ønsket å konsentrere oss om selve utspørringen istedenfor å fokusere på å notere, og ikke minst ha en fin flyt underveis i intervjuet. Kvale, Brinkmann, Anderssen og Rygge (2015) sier «Det vanligste er å bruke lydopptaker. Intervjueren kan da konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk». Vi tok en del notater under selve intervjuet i tillegg til lydopptak. Notatene var primært stikkord, med den hensikt å kunne ta disse i bruk senere for å finne viktige hovedelementer fra intervjuene.

Det var en del ting vi måtte ta høyde for i forbindelse med bruk av lydopptak, slik som å være transparent og tydelig på at lydopptaket gjøres for å sikre at vi som forskere ikke mister nyttig informasjon og at intervjueren har bedre mulighet for å sitte igjen med det fulle bildet fra intervjuet.

Vi hadde planer om å forsikre oss om at stedene hvor intervjuene ble utført var egnet for lydopptak, slik at rommene vi benytter ikke hadde bakgrunnsstøy som påvirket lydopptaket. Dette ble mindre relevant enn antatt, siden vi la mest vekt på at informantene skulle få bestemme tid og sted. Det finnes mange fordeler med å bruke lydopptak, men det er også viktig å ikke bli for passiv i lyttingen, selv om alt blir tatt opp. Vi forsøkte å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet når vi var usikre, eller om ting var uklart, samt dersom informanten var inne på interessante temaer som ikke opprinnelig var en del av intervjuguiden.

Vi hadde en plan om å ta i bruk lydopptak fra mobiltelefon, og gratisprogrammene "Express Scribe Transcription Software" og "Max Manus" i forbindelse med å transkribere fra lyd- til tekstformat. Vi endte opp med å bruke Skype Meetings med opptak til alle intervju. I alle intervjuene bortsett fra ett, var deltakerne på forskjellige lokasjoner. Det var derfor greit å ha et verktøy for både videokonferanse og opptak. I tillegg forsøkte vi å bruke Voice typing i Google Docs for å automatisk konvertere tale til tekst. Siden vi tok i bruk en del teknologier for intervjuopptaket brukte vi en del tid i forkant på å forberede og teste løsningene for å stille mest mulig forberedt til intervjuene. Vi lyktes ikke med bruk av Voice Typing i Google Docs. Denne teknologien virker ikke ferdigutviklet og tilpasset for slik bruk, så vi gikk vekk fra dette etter to forsøk, og vi utførte heller manuell transkribering i ettertid basert på opptakene.

3.3. Behandling og redusering av data

Som vi har beskrevet ovenfor var en stor del av datainnsamlingen basert seg på ustrukturerte data fra intervjurundene. Når datamengden er stor og ustrukturert blir utfordringen å redusere og velge relevant data. Johannessen et al. (2011) sier «Før forskere starter analysearbeidet, må han redusere mengden data. Utfordringene i kvalitative forskningsopplegg er nettopp å få noe fornuftig ut av store mengder, ofte ustrukturerte data».

I første runde med intervju produserte vi 5-10 sider for hver informant vi intervjuet.

Vi satt igjen med mye data etter første intervjurunde. Dataene ble bearbeidet og analysert før vi bygget opp intervju spørsmålene for andre fase. Dette arbeidet utførte vi umiddelbart etter hvert utført intervju, slik at vi hadde det «friskt i minnet».

Vår hukommelse er best rett etter et gjennomført intervju (Johannessen et al., 2011).

Datamaterialet ble transkribert umiddelbart etter hvert intervju, slik at vi fikk mest mulig nytte av datainnsamlingen. Videre ble dataene kodet og kategorisert for å danne oss en oversikt som vi kunne ta videre inn i analysearbeidet.

3.4. Gjennomføring av dataanalysen

For å kunne jobbe videre med dataene, måtte de først analyseres. Ifølge Johannessen et al. (2011) skal analysen deles noe opp i biter eller elementer. Hensikten med dette er å kunne avdekke et budskap eller mening, og finne likheter i dataen som samles inn. I annen litteratur brukes begreper som hermeneutiske spiral. Det er nødvendig å analysere for å kunne trekke en konklusjon som skal svare på problemstillingen.

Etter transkriberingen av intervjuene bestod alt av datamateriale av data i tekstform. Ifølge Johannessen et al. (2011) er disse tre tekstformene mest vanlig ved kvalitativ forskning:

- Rene tekster eller dokumenter, som brev, dagbøker, bøker og arkiver.
- Skriftlige nedbetegnelser av handlinger eller verbale utsagn i form av notater fra observasjon og lydopptak.
- Utskrifter og notater fra intervjuer, samtaler eller gruppesamtaler.

Under intervjuene produserte vi i hovedsak lydfiler. Sekundærdata var tekster og nedskrevet dokumenter som vi mottok i etterkant av intervjuene. Vi organiserte dataene etter tema, slik at vi kunne analysere uten å miste viktig informasjon. Vi la ned en del arbeid i å organisere,

samt analysere og tolke informasjonen slik at vi fikk en bedre forståelse i temaet. Dette er i tråd med Johannessen et al. (2011).

Før vi startet med å analysere dataene måtte vi, som beskrevet ovenfor, renskrive dataene som ble hentet fra intervjuene mens dette var «friskt i minnet». Vi måtte også gjøre om lydopptaket til tekst. Dette var en større jobb enn først antatt, da en times intervju fra hvert av de innledende intervjuene tilsvarte 5-10 sider med tekst. Etter at dette var utført startet vi med å kategorisere, forenkle og redusere slik at datamengden ble på en fornuftig og håndterbar mengde. Vi måtte se gjennom datamengden for å finne likheter slik at det gav oss en fornuftig inndeling av materialet. I første omgang lagde vi en tverrsnittsbasert inndeling. Dette ga oss god struktur på datagrunnlaget, slik at vi kunne redusere data uten å være redd for å miste informasjon som var relevant for forskningen.

Vi tok i bruk termer til å kunne henge setninger, eller avsnitt, på «knagger» slik at det ble lettere for oss å finne tilbake til spesielle temaer i datagrunnlaget. Denne metoden blir beskrevet som indeksering av Johannessen et al. (2011). Disse termene eller kategoriseringen var noe vi allerede hadde kommet frem til i forbindelse med utarbeidelse av intervju spørsmålene. Vi begynte med få og enkle strukturer, men etter hvert som vi jobbet oss gjennom datainnsamlingen ble dette utvide til en mer kompleks struktur. Det var utfordrende å finne en balansegang mellom brede og spisse kategorier. For brede kategorier ville ha hemmet utviklingen av ny kunnskap. Etter at dataene var kategorisert startet vi med å knytte disse til enheter. Til slutt fant vi sammenhenger mellom kategorier og data.

3.5. Validitet og reliabilitet

Etter at datainnsamlingen var strukturert og analysert vurderte vi om dataene var av god nok kvalitet, slik at datagrunnlaget for forskningen var pålitelig og til å stole på. Redegjørelse for hvordan datagrunnlaget ble samlet inn, hvordan vi har gått fram på intervjuene, hvordan vi har analysert, redusert og kategorisert datagrunnlaget beviser reliabilitet for forskningen. For å sikre høyere reliabilitet har vi, som beskrevet tidligere, utført flere intervjuer og intervjurunder. Under gjennomføringen av intervjuene la vi vekt på å fremstå nøytrale slik at informantene ikke ble påvirket under intervjuet. Johannessen et al. (2011) bruker begreper som intervju skjevhet og intervju effekt for å beskrive slike situasjoner.

Vi utførte intervjuene per person, og ikke i grupper, da det i gruppesamtaler lett kan oppstå intervju skjevhet. Vi var også klar over at arbeid som informantene utfører i forbindelse med

fusjon og oppkjøp kan være konfidensielt, og at noe informasjon ble «holdt igjen» eller modifisert. Vi delte noen av funnene fra forskningen med informantene i analysefasen for å kvalitetssikre vår forståelse og for å gi oss mulighet til å gjøre justeringer på analysen basert på tilbakemeldinger fra informantene. I forbindelse med intervju og validitet tok vi også i bruk kontrollspørsmål og oppsummering underveis i intervjuene. Dette for at vi skulle fremtre som tydelige og sørge for å få en felles forståelse for ulike utsagn og påstander. Det ble fokusert på å ikke lage spørsmålene ledende, og vi var bevisste på ordvalg, da dette er noe som kan påvirke svarene.

Vi vurderte også hvor intervjuene skulle utføres. Vi lot informantene selv bestemme hvor selve intervjuet skulle foregå. Dette er understøttet av Johannessen et al. (2011). De poengterer også at ved å gjøre intervjuet på arbeidsplassen, eller i hjemmet til intervjuobjektet, kan det skapes en komfortabel og avslappet atmosfære, men samtidig er faren for forstyrrelser stor. Vi utførte intervju både på telefon med hjemmeværende i fødselspermisjon, hjemme hos en informant i helgen, på video, og på kontoret til informantene. Alle de nevnte situasjonene gav oss rammene vi trengte for å utføre gode intervju. Fellesnevneren var at vi spilte på informantens premisser.

Når det gjelder sekundære data er dette basert på teoretisk litteratur, samt rapporter og innspill fra erfarne selskap innenfor teknologiske fusjoner og oppkjøp. Vi fokuserte på faglitteratur og peer-reviewed forskningsmaterialer. I tillegg til dette har vi vært i dialog med førsteamanuensis ved NTNU som har hjulpet oss med å kvalitetssikre vår forskning. Hensikten med dette var at vi ønsket å diskutere våre funn og resultater med andre fagpersoner eller forskere som har kunnskap om teamet, men som ikke er involvert i selve forskningen.

3.6. Etiske problemstillinger

Som forskere har vi et etisk ansvar overfor informantene. Det var viktig for gruppen at forskningskvaliteten ikke førte til brudd på etiske retningslinjer. Vi har derfor hatt fokus på hvordan vi innhentet og behandlet opplysninger, samt hvordan vi informerte informantene om dette. Forskningen ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste før vi gikk i gang med intervjuene. *De nasjonale forskningsetiske komiteene* har utarbeidet et sett med forskningsetiske retningslinjer for naturvitenskap og teknologi som vi har forholdt oss til (Mikkelsen, 2016).

Datainnsamlingen ble i stor grad basert på menneskelig interaksjon. I den forbindelse måtte vi ta hensyn til moralske aspekter. Som forskere måtte vi tenke på at bedriftene som velger å delta på et slikt samarbeid bruker en del tid og ressurser på oss. Det betyr at det var viktig at vi var forberedt og hadde satt oss godt inn i temaet på forhånd, for å få utnyttet tiden så fornuftig som mulig. Vi var tydelig på at vi i utgangspunktet ikke anonymiserer informantene, med den begrunnelse at ved kvalitativ forskning vil anonymisering kunne svekket validitet for forskningen. Vi endte opp med å bruke firmanavn og rolle. Informantene kunne selvsagt være mer anonyme dersom de ønsket dette, men ingen av de vi intervjuet ytret ønske om det.

Ved fusjon og oppkjøp er det mye data som er konfidensiell, som for eksempel kan påvirke aksjekurs. Her var vi forberedt på å eventuelt anonymisere deler av datasamlingen. En annen ting vi som forskere måtte tenke på var om forskningen kunne påføre skade på informantene ved å være med som en del av denne forskningen. Kvale et al. (2015) beskriver det slik: «Det etiske prinsippet om velgjørenhet (beneficence) betyr at risikoen for å skade en deltaker bør være minst mulig». Sammen med bidragsyter vurderte vi dette, slik at summen av potensielle fordeler og den oppnådde kunnskapen må veie tyngre enn risikoen for å skade bidragsyteren. Vi lot informantene selv vurdere konsekvensene ved å være med i en slik forskning. I noen få tilfeller kom vi bort i informasjon som ikke var ønskelig at vi tok med i oppgaven. Som en ekstra sikkerhet fikk alle informantene tilbud om å få tilsendt oppgaven før den blir innlevert - samtlige ønsket dette.

Vi utarbeidet en samtykkeerklæring som informantene ble oppfordret til å signere før vi startet med intervjuene. Erklæringen inneholdt informasjon om forskningen, hvordan vi behandlet data og at de frivillig var med på samarbeidet. Johannessen et al. (2011) sier: «Når det er mulig å identifisere hvilken person som skal delta, må det innledes samtykke fra disse». De anbefaler også at man gjerne innleder forskningen ved uformelle og åpne samtaler, noe vi som nevnt valgte å gjøre.

4. Presentasjon av bedrift og bransje

4.1. Videonor AS

Videonor ble etablert i 2010, i Måløy i Sogn og Fjordane. Selskapet ble stiftet av tidligere ansatte i Tandberg, og forretningsideen er å levere videokonferanse som en skytjeneste. Fremfor å investere i kostbar infrastruktur kan nå selskap av alle størrelser ta i bruk den videokonferanseløsningen som passer dem – det er ikke lenger kun forbeholdt de store.

Selskapet har vært eid av lokale eiere i Måløy siden oppstart, men fikk i 2018 Telenor inn på eiersiden. De eier nå 30% av selskapet og transaksjonen innebar at Videonor tok over 100% eierskap av tjenesten appear.in.

Selskapet har nå 35 ansatte spredt på flere lokasjoner, men hoveddelen er på hovedkontoret i Måløy. Videonor opplevde sterk vekst i 2018 og har lagt offensive vekstplaner også for 2019, med flere ansettelsler på gang og lansering av nye tjenester som skal tilpasses en yngre målgruppe og mindre bedrifter.

4.2. Appear.in

appear.in ble startet som et intraprenørskapsprosjekt i Telenor i august 2013. Produktet startet som et sommerprosjekt, hvor tre studenter laget den første prototypen som ble sluppet i markedet for å validere brukerbehovet. Problemet man ville løse var å gjøre det raskere og enklere å starte en videosamtale med mange deltakere (Digi.no, 2013).

Man var tidlig ute med å benytte en ny web standard som ble tilgjengelig i nettleserne Google Chrome og Mozilla Firefox, som gjorde det mulig å starte videosamtaler direkte i nettleseren uten å laste ned eller installere noe. Teamet var den gang en del av Telenor Comoyo, en enhet som ble startet i 2011 for å bygge opp Telenors kompetanse på å utvikle internettjenester "in-house".

Telenor Comoyo ble i 2013 omdøpt til Telenor Digital, og hadde på høyden 250-300 ansatte. appear.in ble spunnet ut av Telenor i et eget selskap i august 2017, og kjøpt opp av Videonor AS i desember 2017. Siden da har inntektene økt til \$1,5 millioner i årlig gjentakende inntekt (ARR) og selskapet har over 12.000 betalende brukere i over 130 land. I 2017 brukte over 10 millioner unike brukere over hele verden tjenesten til å avholde 58 millioner videomøter.

4.3. Trollweb AS

Trollweb ble etablert i 2008 og startet som forhandler av netthandel plattformen Magento. Selskapet har nå 90 ansatte etter oppkjøpet av Meat Digital. De var de første i Norge som leverte netthandelsproduktet Magento.

Trollweb er i dag en av de ledende Magento-leverandørene i Norden, der kunder som Nokia var med fra tidlig fase. Selskapet består i dag av ansatte i Norge, Sverige, Danmark og Litauen. Trollweb er kjent for å ha et avansert nordisk utviklermiljø, og står bak noen av

Nordens viktigste netthandlingsløsninger og stiller med erfaring innen alle deler av netthandel bransjen. Trollweb ble en del av Visma-konsernet i 2017.

4.4. Meat Digital AS

Meat Digital bestod av nærmere 30 personer totalt før de ble kjøpt opp av Trollweb og har hovedkontor i Fredrikstad. Selskapet utvikler og vedlikeholder løsninger for kjente merkenavn som Europris, Gresvig, Skogstad Sport med flere. Meat Digital er premiert i Gulltaggen, Sølvtaggen, Cresta Awards, Eurobest og flere andre. Deres kjernekompetanse er basert på webapplikasjoner, Magento, Product Information Management [PIM], backend, integrasjoner og drift.

5. Presentasjon og drøfting av resultater

I dette kapittelet analyseres empirien fra datainnsamlingen og knyttes opp mot gjennomgått teori.

Casene blir analysert hver for seg med et definert oppsett som skal gi et grunnlag for å kunne konkludere og svare på problemstilling og forskningsspørsmål.

5.1. Trollweb & Meat Digital

«Hvis du kjøper dårlige selskap så får du dårlige overraskelser. Kjøper du gode selskap så får du gode overraskelser»

(Managing Director i Trollweb)

5.1.1. Motivasjon for oppkjøp

Under dette delkapittelet skal oppgaven svare på hva som var motivasjonen for Trollweb sitt oppkjøp av Meat Digital. Vi vil koble relevant litteratur mot empirien som er blitt innhentet ved hjelp av intervju.

Trollweb har vokst på en strukturert og håndterlig måte frem til 2017. Da selskapet vokste til 30 ansatte i 2017, ble det ifølge gründer i Trollweb ikke optimalt lenger. Utfordringen ble forklart med at når et selskap vokser for raskt, vil man automatisk få nye roller i tillegg til det

man har fra før, noe som vil medføre feil fokus. *«Det er en utfordring for alle startups - til slutt får man så mange hatter at man kan glemme kjerneproduktet som man skal bygge opp»* (Gründer & Head of R&D i Trollweb).

Eierne og gründer i Trollweb hadde ikke en definert strategi eller mål om å vokse gjennom fusjon eller oppkjøp. Trollweb ble kjøpt opp av Visma i 2017, og med 32 ansatte mente de at det var riktig tidspunkt at det kom inn en ny og sterk eier, for å kunne fortsette veksten på en god måte (Digi.no, 2017; Hegnar.no, 2018a; Visma, 2017). I tillegg var det riktig tidspunkt for gründeren å ta et steg tilbake og fokusere mer på forskning og utvikling, for å kunne jobbe mer med kjerneproduktet igjen.

Visma har i løpet av de siste 9 årene utført rundt 120 oppkjøp, og har nå rundt 15-20 oppkjøp i året (Hegnar.no, 2018b). Etter at Trollweb ble kjøpt opp av Visma, etablerte de en klar strategi på å utføre flere oppkjøp av teknologiselskaper i samme bransje.

I Norge er det omtrent 10 netthandelleverandører av Magento, og det kan derfor sies at antall Magento-leverandører i Norge begrenset. *«.. og vi kjenner alle de»* (Gründer & Head of R&D i Trollweb). Siden markedet i Norge er begrenset, brukte ikke Trollweb mye tid på å finne potensielle oppkjøpskandidater. Trollweb var den største leverandøren på denne tiden, og strategien gikk ut på å prøve å gjøre oppkjøp av det nest største selskapet i Norge. Under teknisk due diligence ble det avdekket uoverensstemmelser som medførte at oppkjøpsprosessen ble stoppet. En av de ansatte i Trollweb kom med dette utsagnet: *«De hadde lik i skapet. Da var det bare å gå til neste»*.

Trollweb gikk til det tredje største selskap i Norge, som var Meat Digital, og dette selskapet ble kjøpt opp av Trollweb i løpet av 2018 (Visma, 2018).

Meat Digital har tidligere blitt kontaktet av andre selskaper som har vært interesserte i å kjøpe dem. Grunnen til at eierne og gründer av Meat Digital takket nei til tidligere tilbud, var at selskapene som kom med tilbud var i en bransje som ikke var relevant i forhold til det Meat Digital jobbet med, og i tillegg var ikke prisen god nok. *«Hovedgrunnen var at selskapene var i bransjer som de var irrelevante i, eller at bransjen begynte å bli tøff, og de ønsket å bli relevante»* (Gründer & Rådgiver i Meat Digital). Med dette utsagnet er vår tolkning at selskapene som ønsket å kjøpe opp Meat Digital hadde en urelatert ekspansjonsretning som oppkjøpsstrategi. *«Urelatert ekspansjon vil på en annen side indikere at det er relativt stor avstand mellom forretningsområdene og det er lite å hente på å dele ressurser»* Boye og Meyer (2008, s. 16). Valget som Meat Digital gjorde ved å si nei til disse tilbudene er ifølge

(Boye & Meyer, 2008) fornuftig. «De fleste selskaper starter med å ekspandere innenfor sitt eget kjerneområde med den hensikt å styrke og beskytte sin posisjon i markedet» Boye og Meyer (2008, s. 14).

Meat Digital ble kontaktet av Trollweb i begynnelsen av 2018, for innledende samtaler angående muligheter for et oppkjøp. De har ikke jobbet aktivt, kommunisert eller gjort noe offentlig for å gjøre seg tilgjengelig på markedet - det var altså Trollweb som tok initiativet for oppkjøpet. Grunnen til at Meat Digital takket ja, var at de kjente til Trollweb, og at de var en av de beste netthandelleverandørene på markedet. Med Visma som solide eiere fremstod Trollweb som en attraktiv oppkjøpspartner. Meat Digital fikk et 100% cash-oppgjør, og ikke earn-out, som er veldig vanlig i forbindelse med slike oppkjøp, noe som gjorde avtalen ekstra attraktivt for Meat Digital. «I forbindelse med oppkjøpstransaksjoner er det ikke uvanlig at selger av målselskapet, alternativt selger av innmaten, vil kunne akseptere at deler av kjøpesummen gjøres opp i løpende ytelse over en bestemt tidsperiode etter at transaksjonen er gjennomført» Aabø-Evensen (2011, s. 177). Vår tolkning er at 100% oppgjør er foretrukket sammenlignet med earn-out sett fra selger sin side.

Med Visma som nye eiere ble en del av vekststrategien til Trollweb å se etter nye potensielle oppkjøpskandidater. Managing Director [MD] får mandat av Visma til å lete etter selskaper. «Sånn som det fungerer med Visma kan MD lete etter selskaper som passer inn eller har samme verdier, og deretter komme med anbefalinger til toppledelsen om et oppkjøp» (Managing Director i Trollweb). Det er altså MD som har ansvaret for å scanne markedet for potensielle selskaper som passer inn i Trollweb sin vekststrategi.

Med en sterk eier hadde selskapet et mål om å sikre videre vekst. Trollweb sitt motiv for oppkjøpet var hovedsakelig strukturell vekst. Dette er ganske normalt ifølge Gaughan (2015, s. 125) «One of the most fundamental motives for M&As is growth». Ifølge (Boye & Meyer, 2008) er det sjelden at et oppkjøp drives av bare ett motiv, men ofte vil det være en sammenblanding. Innenfor programvarebransjen er det ikke alltid kun den strukturelle veksten man kjøper, men også andre ressurser, som kundene oppkjøpskandidatene har i porteføljen. Gründer & Head of R&D i Trollweb svarer følgende på spørsmål om hva som var grunnen til at de ønsket å kjøpe Meat Digital: «Primært pga. kompetanse og en del viktige kunder som gjør at vi får enda mer å jobbe med».

Meat Digital hadde store kunder i sin kundeportefølje. En del av disse kundene kjente Trollweb allerede fra tidligere tilbudsprosesser, og ved å kjøpe Meat Digital ville disse

kundene blir overført til Trollweb. «*Såne ting er jo en god faktor, når vi kjøper de er vi jo sikret den kunden*» (Gründer & Head of R&D i Trollweb). Oppkjøpet av Meat Digital tilførte altså Trollweb både ressurser med høy kompetanse innenfor netthandelsløsninger, samt deres kundemasse.

Ser man på hvilken ekspansjonsretning Trollweb har valgt i forbindelse med oppkjøpet, er det en relatert ekspansjonsretning. Ifølge (Boye & Meyer, 2008, s. 14) er det veldig vanlig å velge denne type ekspansjonsretning: «De fleste selskaper starter med å ekspandere innenfor sitt eget kjerneområde med hensikt å styrke og beskytte sin posisjon i markedet.»

Med Visma som nye eiere av Trollweb, har de endret vekststrategi til en mer aggressiv verdimaksimerende strategi. «Verdimaksimerende motiver indikerer at fusjonene og oppkjøpene er drevet av motiver som tjener eierne» (Boye & Meyer, 2008, s. 26). I tillegg passer også motiver knyttet mot innovasjon, kunnskap og teknologi, som beskrevet i litteraturen, inn under oppkjøpet av Trollweb og Meat Digital. For at bedrifter skal kunne utvide teknologien eller kunnskapen blir det ofte tatt i bruk fusjon og oppkjøp istedenfor å bygge dette opp internt. Ranft og Lord (2002, s. 420) sier: «How do firms gain new technologies and capabilities needed to maintain or enhance competitiveness? Many companies may choose to acquire them from other firms, rather than relying on internal development or other mechanisms such as alliances». Videre beskriver Ranft og Lord (2002) at verdiskaping i et selskap ikke bare skjer gjennom fysiske eller finansielle ressurser, men det blir også generert gjennom kunnskapsbaserte ressurser – noe som er i tråd med våre funn. Managing Director i Trollweb forklarer det på denne måten: «*Du kjøper gjerne mer eller mindre hjernekraft. Med mindre det er et proprietært system, som ikke er så viktig for vår del i Trollweb*».

5.1.2. Involvering av teknisk personell

Både Trollweb og Meat Digital er definert i kategorien SMB (European Commission, 2005). Begge selskapene har ansatte som har vært med helt fra starten. Gründerne av selskapene jobber der fremdeles, og har tekniske roller. Gründer i Trollweb innehar rollen som Head of Research and Development [R&D] og kjenner til både den organisatoriske og den tekniske delen i Trollweb. Gründer i Meat Digital jobber som rådgiver og har god oversikt på det tekniske i Meat Digital. Begge har vært delaktige gjennom hele oppkjøpsprosessen, og har hatt ansvaret for den tekniske delen. Gründerne har også vært de personene som både besitter

solid teknisk kompetanse, og samtidig kjenner organisasjonen godt. I litteraturen, beskrevet under kap. 2.2.1, beskriver Boye og Meyer (2008); Enehaug og Thue (2007); Howson (2017); Mitchell Lee Marks et al. (2017); StartupExits (2018) at det er viktig å ha med både lederne og ansatte som er nøkkelpersoner, videre i det oppkjøpte selskapet. Grunnen til dette er at disse kan sitte med viktig kunnskap knyttet til produktet eller teknologien. I tillegg kan ansatte oppleve at det er negativt dersom nøkkelpersoner forlater selskaper og de gjenværende blir da gjerne selv usikre på fremtiden i bedriften. Dette kan blant annet medføre at produktiviteten går ned. Gründer og Head of R&D i Trollweb sier følgende: «... *det er viktig å ha med nøkkelpersonene gjennom en slik prosess*». Med teknologi som en vesentlig driver for et oppkjøp eller en fusjon, er det viktig å fokusere på menneskene som sitter med kompetansen knyttet til produktet. Howson (2017) forklarer: «Above all in acquisitions where there is a high level of importance attached to technology the orientation needs to be as much around people as products». Det var avgjørende for både Trollweb og Meat Digital at gründere og andre nøkkelpersoner ønsket å bli med videre i det oppkjøpte selskapet.

En av utfordringene knyttet til å involvere teknisk personell ved et integrasjonsprosjekt er å få ressurskapasiteten til å gå opp. Bedriftene har allerede operasjonelle oppgaver, pågående prosjekter og leveranser som skal utføres. I tillegg skal det fokusere på integrasjonsoppgaver. «...*så pågår det jo masse leveranser og kunder som krever oppfølging parallelt med dette*» (Gründer & Head of R&D i Trollweb). Boye og Meyer (2008, s. 262) beskriver: «... involvering er svært ressurskrevende og drar oppmerksomhet bort fra daglig drift». Basert på intervjuene ble det besvart følgende: «*De største utfordringene i integrasjonsprosessen jeg har vært borti er at de som er involvert og stakeholderne er folk som er kanskje ute i prosjekter og har tilsvarende stilling på 160%*» (Managing Director i Trollweb). Innenfor litteraturen beskrives dette fenomenet som kritisk da integrasjonsprosjektene kan ta fokuset vekk fra bedriftens hovedinntektsgrunnlag. Begreper som brukes er «tap av markedsfokus», noe som betyr at bedriften går vekk fra fokuset rundt daglig drift og kunde. «Det dreier seg om forhold som trekker organisasjonen og ansattes oppmerksomhet bort fra kunder og markedet, og inn mot organisasjonen i seg selv» Boye og Meyer (2008, s. 237). Når det ble spurt om hvordan dette løses fikk vi følgende svar: «*Det er ikke mer komplisert enn at man må brette opp ermene og jobbe*» (Gründer & Rådgiver i Meat Digital). Dette var også noe Visma, som er eier, var klar over. Dermed fikk Trollweb klar beskjed fra sine eiere om å heller bruke litt lenger tid på integrasjonsprosessen slik at de kunne opprettholde tilstrekkelig fokus på den daglige driften. «*Man må sikre at kunden ikke blir glemt, for det er en kritisk*

faktor som Visma sa til oss veldig tydelig. "Pass på kundene i denne prosessen her – for all del. Bruk heller en måned ekstra på denne prosessen"» (Gründer & Head of R&D i Trollweb). Involvering av personell i integrasjonsprosessen, samt å jobbe med daglige arbeidsoppgaver, kan altså være krevende. Men basert på funnene våre har vi sett at med god planlegging og kommunikasjon har Trollweb og Meat Digital løst dette på en god måte. Alle ansatte var informert om hva som måtte gjøres i forbindelse med integrasjonen, og alle forstod at man måtte jobbe som et team for å få dette på plass.

5.1.3. Utføring av teknisk due diligence

Under oppkjøpet av Meat Digital ble det utført kommersiell due diligence, Human Resource [HR] due diligence, finansiell due diligence, samt teknisk due diligence. «...*det er klassisk fire deler av due diligence prosessen*» (Managing Director i Trollweb). Den finansielle- og HR-due diligence ble utført av M&A-teamet hos Visma, mens kommersiell- og teknisk due diligence ble utført av Trollweb. «*Vi er veldig involvert i det kommersielle og den tekniske delen*» (Managing Director i Trollweb). Ifølge Aabø-Evensen (2011, s. 654) er det viktig og riktig at ressursene som kjenner best til den tekniske delen utfører denne. «Når det gjelder den tekniske og kommersielle (operasjonelle) siden av due diligence-undersøkelsene, er det for øvrig ikke uvanlig at denne delen overlates til kjøperens egne interne fagpersonell framfor at man engasjerer eksterne rådgivere». Videre beskriver Aabø-Evensen (2011, s. 647) at bruk av eksterne konsulenter kan i mange tilfeller gi feil funn i en due diligence-prosess. «Mange advokat-, revisjons- og konsulentfirmaer setter nærmest en hel armé av unge fotsoldater på oppgaven. På grunn av manglende erfaringer kan små gullkorn dermed forbli uavdekket i mengden av tekst, og mange vesentlige poeng kan lett komme til å bli oversett». Vår tolkning er at Trollweb har fokusert på de riktige due diligence-prosessene, samtidig som de har overlatt de andre due diligence (Finansielle-, HR-, Juridiske due diligence) til Visma, som er høyst kompetente på sitt område. Trollweb sitter med de riktige menneskene som kan produktet og teknologien best, og dermed er de også de beste til å utføre denne delen.

Howson (2017) fokuserer på tre forskjellige due diligence aktiviteter (Figur 6) som skal dekke en teknologisk F&O-prosess. I små oppkjøp som i denne casen, har Trollweb definert due diligence-prosessen som én aktivitet, og ikke tre, som er beskrevet av (Howson, 2017). Basert på våre funn har Trollweb fokusert på mye av det samme under tekniske due diligence som er beskrevet av Howson (2017).

Tekniske due diligence er utført av Head of R&D og Head of development fra Trollweb. Fra Meat Digital var det de to hovedaksjonærene som har var involvert. Disse hadde roller som daglig leder og rådgiver. Alle disse fire personene har lang erfaring og bred innsikt i den tekniske delen for sine selskap. Dette er i samsvar med Howson (2017, s. 179): «the most common research techniques are management and staff interviews». Funnene viser at under den tekniske due diligence-prosessen har det blitt gjennomført intervjuer og presentert teknisk informasjon. Involvering av teknisk personell i en teknisk due diligence er ansett som veldig viktig, og involveringen bør skje så tidlig som mulig. “IT resources might be included on due diligence through the CBD’s Nondisclosure Agreement (NDA) process, These additional resources might be required to perform a more detailed analysis of the target and provide additional support for preliminary planning” (Cisco, 2008). Vår tolkning er at denne due diligence-prosessen har involvert nøkkelpersoner fra begynnelsen, noe som blir betegnet som en suksessfaktor i forbindelse med gjennomføring av en teknisk due diligence.

Forberedelsen til tekniske due diligence gikk ut på at Trollweb utarbeidet en sjekkliste med spørsmål og ønsker, knyttet til teknisk innsyn av Meat Digital. Vi har fått tilgang til denne, og har sammenlignet den med sjekklisten fra Howson (2017, s. 252-255). Begge sjekklistene fokuserer på elementer som:

- Produktinformasjon
- IT-verktøy
- Teknologi
- Kompetansekartlegging
- Prosesser og rutiner
- Lisenser
- Risiko analyse

Slik som Howson (2017) beskriver, er det vanskelig å fastsette hva en sjekkliste skal inneholde. Vår tolkning er at det er bedriften selv som kjenner best til produktet, menneskene, teknologien, prosesser m.m. og dermed er det de som vet best hvilke områder det bør fokuseres på. Vår oppfatning, og ifølge Howson (2017), er at en teknisk due diligence også skal fokusere på systemdokumentasjon. Ut ifra våre funn har vi sett at denne prosessen hadde lite vekt på dette. På spørsmål rundt mangel på dokumentasjon, ble dette spørsmålet besvart følgende: «Kjøper du en IP så er dokumentasjon enda viktigere. Men kjøper du på en måte funksjonelle hjerner som skal sitte og problemløse fortløpende og vet hva du holder på med,

da er det ikke vits å dokumentere hvordan du kom fram til det. Du må bare vite hva du holder på med. Det høres veldig sykt ut, men du bare må det» (Managing Director i Trollweb). Vår tolkning er da at mesteparten av kunnskapen rundt det tekniske ligger hos de ansatte i selskapet, som taus kunnskap.

En av de store begrensingene i forbindelse med en due diligence-prosess er omfanget og kvaliteten på informasjonen som det oppkjøpte selskapet får tilgang til. Ifølge Aabø-Evensen (2011, s. 663) kan dette være en utfordring: «Dette gjør at en kjøper kan være sårbar fordi det ikke er gitt at kjøpers rådgivere får tilgang til all relevant informasjon». Trollweb var klare på at det kunne være utfordringer knyttet til informasjonstilgang, da de tidligere har utført due diligence hvor motparten ikke ville dele informasjon. «*Det er et tillitsforhold. Det er en konkurrent som kommer og vil ha innsyn i det aller mest hellige»* (Gründer & Head of R&D i Trollweb). De har også tidligere erfaringer med en due diligence-prosess som førte til at oppkjøpsprosessen ble avsluttet. Angående denne prosessen sa Managing Director i Trollweb følgende: «*Det var en veldig lukket prosess. De var veldig redde for å vise kortene sine»*. Basert på intervjuene, både fra Trollweb og Meat Digital, er funnene at denne prosessen har vært veldig åpen, og informasjon som har blitt forespurt har blitt delt velvillig. «*Meat Digital var veldig åpne, veldig ærlige folk. Vi gikk gjennom alt fra stacken de bruker til alle produkter, tredjeparts tjenester og kodekvalitet»* (Gründer & Head of R&D i Trollweb). Dette samsvarer med informasjonen fra Meat Digital: «*De så på det tekniske, hva folkene kan og utførte plagiatsjekk»* (Gründer & Rådgiver i Meat Digital).

Basert på funnene som er blitt gjort i intervjuene av både Trollweb og Meat Digital har den tekniske due diligence-prosessen fokusert mest på kodegjennomgang, foreldet teknologi og menneskene som sitter med kompetansen knyttet til produktet. Mye av informasjonen er knyttet opp mot kildekode og hvordan de ansatte jobber med utvikling. Tilbakemeldingen rundt kodegjennomgangen var at det ikke har vært tunge og lange prosesser knyttet til dette. Det har foregått ved at teknisk personell fra begge selskap har satt seg ned og gått gjennom forskjellige elementer knyttet til kode og utvikling. En del av kodegjennomgangen i den tekniske due diligencen består av å utføre plagiatsjekk av kode. Mye av det som produseres, og verdien i disse selskapene, er knyttet opp mot spesialtilpasninger. Trollweb har lisensiert sine egenutviklede moduler, og ved plagiatsjekk av kildekode vil det kunne avdekkes om eventuelle lisensierte koder som er brukt ikke har de riktige rettighetene (Harroch et al., 2016). Plagiatsjekk blir utført av teknisk personell i Trollweb, hvor motparten sin kildekode blir sammenlignet mot Trollweb's egne kildekoder eller moduler. «*Ved plagiatsjekk sjekker vi*

klassisk på type moduler til ferdige produkter. Så da starter vi med de vi har like av. Det som vi har sett klassisk er at folk har kopiert våre moduler, og vi har jo faktisk gjort det i tidligere due diligence prosesser» (Managing Director i Trollweb).

Vår oppfatning er at den tekniske due diligence prosessen har vært åpen og direkte. Det har ikke vært en lang og tung prosess. Mye av grunnen til dette var at Trollweb hadde kjennskap til Meat Digital, deres sentrale kunder, og hva de stod for. Begge selskapene leverte eksakt samme netthandel-løsning. Slik vi ser det er prosessen også basert på magesfølelse, ved at Trollweb stoler på at det som blir sagt stemmer. *«Vi hører på hva de har å si og vi velger å stole på det» (Managing Director i Trollweb).* Mye av grunnen til at Trollweb stoler på Meat Digital er todelt. (1) Meat Digital har store kunder som krever at de leverer bra produkter. Ifølge Managing Director i Trollweb er dette et kvalitetsstempel: *«Dette er jo selskap som har Gresvig som kunde, som er GMAX, Intersport og Europris. Du kommer ikke inn der med mindre du vet hva du holder på med».* (2) Trollweb har tidligere utført F&O-prosesser og har bygget opp kompetanse på dette området.

Trollweb har utført teknisk due diligence tidligere, og har dermed opparbeidet både kompetanse og kunnskap. *«Dette er jo ikke den første due diligence prosessen som vi har vært gjennom heller. Vi hadde en tidligere som røk ut i siste innspurt» (Managing Director i Trollweb).* Vår tolkning er at kombinasjonen av tidligere erfaringer, dyp teknisk forståelse og en gjensidig åpen prosess er suksessfaktorer for denne due diligence-prosessen.

5.1.4. Utføring av integrasjon

Trollweb og Meat Digital har utført en full integrasjon mellom selskapene. Basert på integrasjonstypologien beskrevet i kap. 2.4. er det den femte typologien «Best av begge» (Figur 9) som passer best for oppkjøpet til Trollweb. Mitchell Lee Marks og Mirvis (2001, s. 86) beskriver modellen slik: *«Studies find the achieving of synergy between companies through their partial to full integration to be more successful than other».* I tillegg sier Mitchell Lee Marks og Mirvis (2001, s. 86) følgende: *«The optimal result is full cultural integration-the blending of both companies' policies and practices».* Integrasjonen mellom Trollweb og Meat Digital kunne vært i nærheten av en absorbering, men ifølge (Boye & Meyer, 2008) vil en absorbering medføre at det er Trollweb sin visjon som blir gjeldende, og dette har ikke vært tilfellet i denne casen. Ifølge Managing Director i Trollweb er det blitt fokusert på integrasjon av de beste systemene og prosessene som ble brukt av selskapene.

Meat Digital deler denne oppfatningen. *«Det har vært gode diskusjoner og det er den beste ideen som vinner. Det som er mest fornuftig å gjøre. Prosessen har vært uproblematisk.»* (Gründer & Rådgiver i Meat Digital). Målet var å implementere den beste praksisen fra begge selskapene. Boye og Meyer (2008, s. 251) beskriver fordelene med denne type tilnærming: *«Faren med for høy grad integrasjon er at den oppkjøpende part ofte vil dominere og kompetanse i det oppkjøpte selskapets organisasjoner vil kunne gå tapt»*. Det har vært en klar strategi fra Trollweb sin side at målet er å velge den beste prosessen eller produktet, uavhengig om det er Trollweb eller Meat Digital som tidligere har utarbeidet den. Vår tolkning er at begge selskapene har blitt involvert i valg av tekniske verktøy og rutiner. De har hatt mål om å implementere eller videreføre det som var best for begge parter. Vi har ikke observert at det har vært noen dominerende sider. Vår oppfatning er dermed at begge selskaper har opptrådt profesjonelt overfor hverandre og fokuset har vært å velge det beste for selskapet, og ikke egne interesser.

Trollweb utarbeidet en strategi og integrasjonsplan tidlig i due diligence-fasen, før avtalen var signert. Denne skulle beskrive veien videre, samt hva de måtte gjøre for å oppnå målene. Ser vi på Figur 13 som viser integrasjonsplanen beskrevet av (Bannert & Tschirky, 2004) er funnene som er blitt gjort i samsvar med det som står under klargjøringsfasen. Bannert og Tschirky (2004, s. 491) beskriver det slik: *«The preparation phase begins before the closing and lasts until the integration kick-off»*. Som det er beskrevet tidligere, var prosessene, kunnskapen og produktene hos begge selskapene veldig like.

Nøkkelen var å finne det som var ulikt og fokusere på integrasjon av dette. Managing Director i Trollweb beskriver det slik: *«Om jeg skal sammenligne disse 2 selskapene, var vi kanskje 93% like - og det er ganske mye. Så av de resterende 7% følte jeg at vi hadde et grep om kanskje 5% av dem. Så da var det 2% som vi ikke kjente godt nok til»*. Dette er i samsvar med Meat Digital sin oppfatning: *«Så er det på en måte at vi driver med det samme. Vi hadde mye av det produksjonsoppsettet som de brukte.»* (Gründer & Rådgiver i Meat Digital).

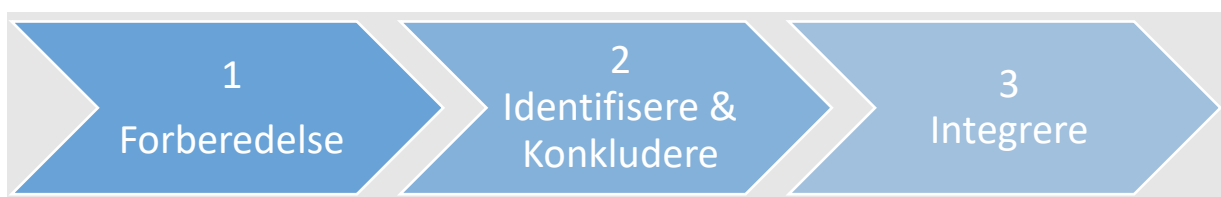
Den neste fasen besto av å lage en prioriteringsliste for de resterende 2% som Trollweb var usikker på. *«Det som vi laget var en prioriteringsliste på hva som var det viktigste, det som var «lavt-hengende frukter», og hva vi ikke trengte å håndtere nå, og kunne håndtere omsider»* (Managing Director i Trollweb). Dette samsvarer med den andre fasen (de første 100 dagene) som Bannert og Tschirky (2004, s. 491) beskriver som fasen der det skal fokusere på å realisere raske synergier. *«Beyond these stabilising projects some first quick*

wins of ‘synergy stars’, such as the linking of different products”. I tillegg til synergier som ga rask gevinst, har Trollweb fokusert veldig på synergier som var basert på effektivitet. Managing Director i Trollweb beskriver det slik: «*Det som gir mest bang for the buck*». Med dette utsagnet mener han gevinster som gjør at Trollweb kan å jobbe mindre, men mer effektivt, for å oppnå de samme resultatene.

Når prioriteringen var utført og ledelsen var blitt enige om hvilke integrasjoner som skulle gjennomføres, ble dette sendt videre til de forskjellige faggruppene. «*Det er satt opp styringsgrupper på forskjellige fagområder*» (Gründer & Rådgiver i Meat Digital).

Gjennomføringen av integrasjonen ble planlagt og utført av de aktuelle faggruppene. Ifølge Managing Director i Trollweb var ikke ledelsen involvert i selve gjennomføringen av integrasjonen. «*Jeg har ikke tro på at du kan lede et selskap, eller bygge et selskap, med mindre du overlater de operasjonelle tankene, strukturer osv. til den gruppen som skal håndtere det*» (Managing Director i Trollweb). Prosjektledere for de forskjellige integrasjonsprosjektene rapporterte fortløpende status for integrasjonen til ledelsen.

Ser vi tilbake til Figur 13, har Trollweb utført denne prosessen med tre faser istedenfor for fire, slik som beskrevet av (Bannert & Tschirky, 2004). Ut ifra det vi har sett, har vi kommet fram til at integrasjonsløpet til Trollweb (Figur 17) var slik: (1) Gjennomgang av alle spesialtilpasninger som er utviklet av begge selskap. (2) Bli enige om hvilken tilpasning eller komponenter skal brukes videre. (3) Ressurser som sitter med nøkkelkompetanse fra begge selskaper blir satt sammen i team som får ansvar for gjennomføring av integrasjonen, og eierskap av den aktuelle modulen.



Figur 17 : Trollweb & Meat Digital integrasjonsløp

Denne casen omfatter to selskaper med mindre enn 100 ansatte hver. Det aller meste av eksisterende litteratur er basert på datainnsamling fra store børsnoterte selskaper. SMB-selskaper skiller seg fra store selskaper på flere måter, blant annet med enklere organisasjonsstruktur og koordinering. Dette gjør det enklere å re-strukturere seg, og det blir enklere å gjennomføre og lykkes med integrasjonsprosjekter (Arvanitis & Stucki, 2014). Vi anser dette som hovedgrunnen for at integrasjonsprosessen mellom Trollweb og Meat Digital

har en enklere struktur, med tre hovedfaser, sammenlignet med fire faser som er beskrevet av (Bannert & Tschirky, 2004). Noen av ulempene med å være liten i en oppkjøpssammenheng er tilgang på nok kapital for å kunne skalere og kapre markeder, samt at de ofte har begrenset erfaring med funksjoner og oppkjøp (Arvanitis & Stucki, 2014). Trollweb har utnyttet fordelene av å være liten, samtidig som at de har Visma på eiersiden, noe som gjør at ulempene med å være små ikke blir like relevante.

5.2. Videonor & appear.in

"Kjemien mellom ledelsen i disse selskapene hadde mye å si for om dette ble tatt videre eller ikke. Det er veldig sjelden, ut ifra min erfaring, at man går videre hvis kjemien mellom de to er dårlig i utgangspunktet."

(CEO i Videonor)

5.2.1. Motivasjon for oppkjøp

Store organisatoriske endringer hos morselskapet, Telenor, initierte prosessen med å skille ut appear.in som eget selskap. Appear.in-teamet hadde bygget opp en innovativ og engineering-drevet kultur, hvor visjonen var å designe og utvikle løsningene selv. Resten av Telenor hadde ikke denne kulturen for utvikling, noe som blant annet gjenspeiles i at de har outsourcet nesten all IT i 20 år. Etter hvert sluttet flere og flere av de lederne i Telenor som forstod og støttet gründerkulturen til appear.in. Det var til slutt ingen igjen i Telenorledelsen som forsvarte den frie organisasjonskulturen til appear.in, og de ble tvunget inn i den mer byråkratiske og rigide organisasjonsmodellen til Telenor.

Dersom man ser på litteraturen innenfor strategi og motivasjon under kapittel 2.1, var det få argumenter igjen som tilsa at det var fornuftig for appear.in å fortsette under Telenor. Dagens teknologibransjer krever rask innovasjon og korte produksjonssykluser (Ranft & Lord, 2002). Telenor bidro til det motsatte, slik som organisasjonen hadde utviklet seg. Komplementære teknologier og -tekniske ressurser var heller ikke utnyttet mellom selskapene, noe som ifølge blant andre Bauer og Matzler (2014) er det som mest sannsynlig kan skape teknologisk disrupsjon og radikal innovasjon. Når det til slutt heller ikke var ledelsesmessige motiver

tilstede for å holde på appear.in som en del av Telenor, var det få argument for å fortsette i det samme sporet.

Gründer og Chief Executive Officer [CEO] i appear.in sa følgende: «Både Telenor og vi i appear.in innså at det ikke var noe business case som tilsa at Telenor hadde så mye å tjene på å sitte som hovedeier». Apppear.in startet våren 2017 to parallelle prosesser. (1) Å med å skille ut produktet i et eget selskap, noe som ble beskrevet som en ren formell prosess. Parallelt med denne prosessen startet appear.in en annen prosess (2) med å finne ny majoritetseier.

Appear.in fikk mandat fra Telenor om å finne nye investorer til å gå inn i majoritetsposisjon på eiersiden i det nye selskapet.

Begge prosessene ble primært utført av daglig leder i appear.in, samt en prosjektleder fra Telenor sin M&A-avdeling. De gikk veldig bredt ut, da de var usikre på hvilke investorer som var interesserte. De snakket både med finansielle venture capital, private equity og industrielle investorer - nasjonalt og internasjonalt. De tok seg god tid i denne prosessen, som ble avsluttet i slutten av 2017.

«Appear.in er et team som er drevet av folks lidenskap og passion for produktet. Det var en investor som sa at det er veldig mye «love» i produktet deres. Det betyr at det ikke er et team hvor du bare kan sparke folk og ansatte nye folk i morgen, fordi produktet er et resultat av folkene som lager det. Så det var veldig viktig for oss å beholde teamet» (Gründer og CEO i appear.in). Ledelsen i appear.in la derfor mye vekt på faktorer som ville gjør at de kunne klare å beholde eksisterende team med nye eiere. Disse faktorene inkluderer at nye eiere skulle ha forståelse og respekt for produkt, businessmodell, kultur og visjon som appear.in hadde bygget opp.

Å beholde menneskene bak teknologien er ansett som en av nøkkeltakerne for å lykkes med en fusjon eller et oppkjøp. Vi husker tilbake til teorikapittel 2.2.1: «In this business, if you are acquiring technology, you are acquiring people . . . And if you don't keep those people, you have made a terrible, terrible investment.» (Howson, 2017). Når det gjelder kultur, er dette et noe mer diffust fenomen som det ofte skyldes på når det går galt i fusjoner eller oppkjøp (Farbrot, 2015). Mye av ledelseslitteraturen støtter denne oppfatningen, mens en del forskning tar avstand fra denne forståelsen om at forskjellige organisasjonskulturer er grunnen til mislykkede fusjoner og oppkjøp. «Man bør heller søke å bedre forstå de prosesser som gjør at forestillinger om ulike kultur og kulturkollisjoner skapes og opprettholdes. Dette fordrer et fokus på organisatoriske prosesser og aktørers erfaringer med fusjoner.» (Enehaug

& Thue, 2007). Faktorene som appear.in la vekt på i screening av mulige oppkjøpskandidater virker fornuftig og i tråd med litteraturen for å legge til rette for en vellykket prosess.

Gjennom daglig leder sitt kontaktnettverk kom de i kontakt med daglig leder i Videonor, som viste seg å være en god match.

Videonor hadde over lengre tid sett en rask utvikling i deres bransje, samt at det foregikk mye fusjon- og oppkjøpsaktiviteter verden over. «*Når man er et lite teknologiselskap krever det at du skal levere noe ekstremt nisjebasert og være ekstremt sterk for å kunne stå alene over tid. Spesielt når man ser hastigheten og alle pengene som blir dyttet inn i utviklingsselskaper i Silicon Valley, og andre steder i verden*» (CEO i Videonor). Observasjonene støttes av litteraturen - blant annet av (Kengelbach et al., 2017).

Videonor hadde over en 3-års periode sett på muligheten for å slå seg sammen med større enheter på ett eller annet vis. Motivene for å gjøre oppkjøp var å tilføre selskapet større team, større faglig kompetanse og større gjennomslagskraft. Videonor mente at dette ville gi dem et konkurransefortrinn, i motsetning til om de skulle fortsette å stå alene. Videonor leverer et videokonferansesystem som beskrives som «high-end» og komplisert, og derav ligger produktene deres i en høy prisklasse. De har kunder som Aker Solutions, Hydro og DNB. Dersom de skulle vokse og levere tjenester mot andre kundegrupper måtte de se etter andre typer tjenester. De så at appear.in hadde utviklet en tjeneste som hadde truffet markedet usedvanlig godt (Shifter, 2017; Videonor, 2017). Ikke minst hadde appear.in klart å skape en realitet i tjenesten sin som få andre hadde klart. «*Produktet i appear.in er et langt enklere produkt og har en helt annet pris enn den tjenesten som leveres av oss. Det å skaffe en realitet i en tjeneste kan du ikke vedta i en ledergruppe eller et styreverom og bare gå ut å gjøre det. Du kan lage så mange gode planer du vil, men du kan ikke vedta dette i et styreverom. Det er en x-faktor som er ekstremt vanskelig å replikere. De to tingene kombinert gjorde at jeg så et voldsomt potensial i det selskapet og den tjenesten. Tanken er å supplere tjenesten og treffe en bredere del av markedet.*» (CEO i Videonor).

De ville altså gå for en relatert ekspansjonsstrategi, basert på både innovasjon-, kunnskap-, teknologi- og ledelsesmessige motiver. Dette er en sammenblanding av motiver som er veldig vanlig (Boye & Meyer, 2008). Teknologiske oppkjøp har potensialer som ikke er til stede i ikke-teknologiske oppkjøp. I hovedsak gjelder dette at oppkjøper kan kommersialisere teknologi som er utviklet av det oppkjøpte selskapet. I tillegg vil det dukke opp innovasjonsmuligheter ved konsolidering av kunnskapsbaser fra begge selskapene. Det er

imidlertid også noen risikoer som må håndteres. Dette går ut på at slike sammenslåinger vil kunne forstyrre rutiner og prosesser som allerede fungerer, samt at det kan bli for mye fokus på å innlemme kunnskapsbasen istedenfor å fokusere på innovasjonsprosessen (Zhovtobryukh, 2014).

5.2.2. Involvering av teknisk personell

Screening av kandidater og initielle prosesser med appear.in ble utført av administrerende direktør i Videonor alene. «*Du kan si at i begynnelsen var det bare meg, fordi vi er alt for små til å ha et dedikert team som strategisk ser på oppkjøp - det er vi altfor små til. Vi har verken finansielle muskler eller det har heller ikke vært en åpen strategi at det er det vi skal gjøre.*» (CEO i Videonor). Vi anser at den innledende fasen er drevet av ledelsesmessige motiver (ref. kapittel 2.1.2). Siden selskapet ikke har en definert strategi på å vokse gjennom fusjoner og oppkjøp vurderer vi det som naturlig at ikke de tekniske fagdisiplinene er involvert i denne fasen. CEO i Videonor forteller videre: «*...Så i begynnelsen var det jeg alene som var involvert, og når det ble mer konkret involverte jeg roller som CIO, CFO, CMO, CTO, osv. ...*». Teknisk team i Videonor var ikke involvert i tidlig strategiarbeid, men utviklingssjef var med i en ledergruppe som vurderte denne muligheten når det potensielle oppkjøpet av appear.in ble presentert av CEO.

Hos appear.in var det primært CEO som var involvert i tidlig fase, i tillegg til M&A-prosjektleder hos Telenor. Gründer og CEO i appear.in sier følgende: «*Det var veldig få i teamet som var tett involvert i prosessen. De visste egentlig veldig lite. Da begynte jobben med å skulle selge dette inn i teamet.*». Bannert og Tschirky (2004) poengterer at personell med teknologisk bakgrunn sjelden er involvert i integrasjonsplanleggingsprosessen, noe som gjør at man ofte ender opp med feil definisjon, prioritering og ledelse.

Andrew McAfee (Forum, 2019) mener at store beslutninger ofte blir tatt på magefølelsen av lederne, istedenfor å gjøre datadrevne beslutninger som teknologer ofte gjør – som McAfee mener er mye bedre. I denne casen er kompetente personer involvert fra begge selskaper i hele prosessen. Gründer og CEO i appear.in har teknologibakgrunn, og i samarbeid med M&A-prosjektleder i Telenor dannet de et tilsynelatende sterkt team for denne casen som var kvalifisert for å ta gode beslutninger.

Chief Technology Officer [CTO] og utviklingssjef i Videonor, samt gründer med solid teknisk kompetanse fra appear.in var involvert i tidlig stadium, før de gikk videre til due

diligence-prosessen. Teknologikompetanse var altså tidlig involvert fra begge sider. Selskapene er små, som gjør det naturlig at lederposisjonene har god oversikt på alle leddene i organisasjonen. De er ikke like eksponert for kommunikasjonsutfordringer som de er i store firmaer (Weitzel & McCarthy, 2009).

Til sammenligning trekker vi inn et sitat fra CEO i NetNordic: *«For mindre oppkjøp er ofte aksjonærene også ganske teknisk orientert og de blir dermed involvert. I større transaksjoner er sjelden tekniske personer involvert»*. Noe av gjennomgått litteratur sier at teknisk kompetanse bør være involvert hvor teknologien er en vesentlig driver for oppkjøpet (ref. 2.2.5 og 2.3.1). Annen litteratur nevner ikke dette som en avgjørende faktor. Cisco's «IT Acquisition Best Practice» poengterer det på denne måten: *«Recent acquisitions have had significant impacts on Cisco in general and on Cisco IT in particular. As the company's business strategy has evolved, it has become necessary to rapidly enable new business models, requiring more Cisco IT involvement earlier in the process»*. En vesentlig forskjell mellom Cisco og case-bedriftene som er med i denne oppgaven er størrelse på selskap og tilgjengelige ressurser. Størrelse på bedriftene som kjøpes opp og organisasjonen de skal integreres i, samt strategien for oppkjøpet, er avgjørende faktorer for om denne type involvering er viktig.

Selv om appear.in hadde fokus på å beholde teamet, har de likevel mistet en del nøkkelpersonell. Grunder og CEO i appear.in forteller: *«Vi har lagt veldig mye vekt på å beholde kulturen i teamet og beholde viktige ansatte – uten at vi har klart det, vil jeg si. Vi har mistet ganske mange ansatte likevel.»* Denne casen er spesiell av den grunn at appear.in ble kjøpt opp av et veldig lite selskap, sammenlignet med tidligere eier - Telenor. Det som er mest vanlig er at mindre selskap blir kjøpt opp av større selskaper, mens i denne casen har det vært motsatt. Som beskrevet ovenfor var det viktig for appear.in at eieren skulle respektere menneskene, produktet, arbeidsmetoder, m.m. Men det at Videnor var mye mindre enn Telenor, gjorde at det er vanskelig for Videnor å tilby de samme finansielle rammene som Telenor. Basert på våre funn anser vi dette som den største årsaken til at noen av de ansatte forlot selskapet i forbindelse med oppkjøpsprosessen. *«Jeg skulle gjerne beholdt noen av de personer som har forlatt oss. Det kan være forskjellige grunner til at de valgte å forlate oss, som at vi måtte kuttet ned i lønninger og andre goder som de var vant med»* (CEO i Videonor).

Vi vet likevel at beslutninger vi mennesker tar er en totalvurdering, og kanskje kunne tidlig involvering av nøkkelpersonell bidratt til å øke indre motivasjon, og redusert usikkerhet, som igjen ville gitt de større sjanse for å beholde disse personene gjennom oppkjøpsprosessen (se kapittel 2.3.1 og 2.4.2). Gevinsten av å kutte i lønningene kan også diskuteres, og beskrives av gründer og CEO i appear.in på denne måten: *«Jeg tror det eneste jeg ville gjort annerledes var det med å kutte lønningene. Det var på en måte nødvendig for å vise hva vi klarte å kutte i kostnader. Men når vi ser på hva vi har spart i kroner og ører, så var kostnaden med å miste ansatte mye høyere enn hva vi sparte i cashflow. Så jeg ville jobbet hardere for å få med investorene på at vi ikke skulle ha kuttet så hardt.»* De har likevel kommet seg gjennom prosessen på en god måte. *«Det ideelle hadde vært å bli kjøpt opp av noen med mye penger som kunne gjort at vi kunne økt antall ansatte, og ikke brukt et halvår på å fokusere på å få kortsiktige inntekter. Men samtidig tror jeg at det var riktig for oss. Vi har klart å beholde produktet, brandet og kulturen i teamet. Og nå er vi i en posisjon hvor vi kan se mer på vekst igjen.»* (Gründer og CEO i appear.in).

5.2.3. Utføring av teknisk due diligence

Videonor hadde et team på to personer som kjørte teknisk- og IT/PT due diligence, som primært gikk ut på gjennomgang av teknisk arkitektur, kode og operasjonell drift. *«Vi har en del kompetanse på teknologien som vi kjøpte opp, så vi kunne stille kvalifiserte spørsmål. Det har ikke dukket opp noen overraskelser i ettertid.»* (Head of R&D i Videonor). Dette er et viktig moment som danner grunnlaget for å kunne gjennomføre en god due diligence prosess (ref. kapittel 2.3.1).

Head of R&D i Videonor forteller videre: *«Vi spurte om programmeringsspråk, teknisk gjeld i kodebasen, testrammeverk, automatiserte tester osv. Det er greit å vite om noe av dette på forhånd før man kjøper de. Vi tok også en avsjekk på hvilke samhandlingsverktøy de brukte.»*

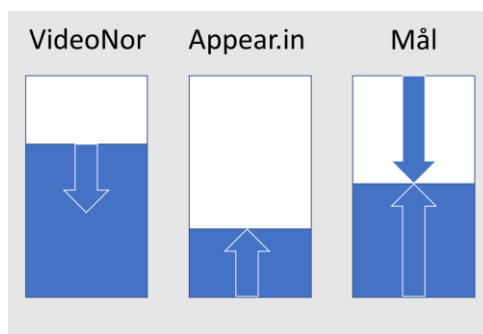
IT/PT- og teknisk due diligence ble altså utført som en kombinasjon av gjennomgang av dokumentasjon, innsyn i tekniske løsninger og intervju av nøkkelpersonell. Dette er også de mest vanlige måtene å innhente informasjon på i en IT/PT due diligence. Howson (2017) skiller mellom IT/PT og teknisk due diligence, se kapittel 2.3. I en IT/PT due diligence-prosess har man anledning til å lage rammene for utviklende endringer. *«An acquisition provides an opportunity to create an organization which uses IT and PT as strategic tools for the future. It presents the ideal opportunity to reinvent what has gone before and so leapfrog*

existing strategies» (Howson, 2017). Et eksempel på dette er at Videonor har opparbeidet god kompetanse på serverdrift. De oppdaget gjennom due diligence-prosessen raske tiltak som kunne utføres for å redusere serverkostnadene til appear.in med store beløp. *«Det er jo klart at formålet er at teknologien man kjøper er jo det man bygger fremtiden på. Så det å få en forståelse av den er veldig viktig i forhold til hva man kan gjøre og hvilke investeringer man må gjøre.»* (Head of R&D i Videonor).

Appear.in utførte due diligence av noen få seriøse oppkjøpere, primært for finans og business, utført av M&A-teamet i Telenor. Det er altså motsatt av hva som er beskrevet i litteraturen, hvor det i hovedsak er beskrevet at det er kjøper som utfører due diligence av selskapet som kjøpes opp, men de utførte ikke detaljert teknisk due diligence av Videonor. *«Teknologien deres er jo veldig kjent og det er basert på én leverandør. Så for oss så var det ikke noe hokus pokus der. Vi pratet en del med tekniske folk hos dem og fikk et godt inntrykk. Men vi utførte ikke noe detaljert teknisk due diligence, som å gå inn i koden osv. fordi det ikke var det viktigste for oss. Det var viktig at de kunne drive selskapet videre. Men vi skulle ikke bruke teknologien deres til noe.»* (Gründer og CEO i appear.in). Head of engineering var den som var mest involvert i teknisk due diligence hos appear.in, både med utarbeidelse av dokumentasjon og gjennomføring av intervjuer. Hensikten med den tekniske due diligence-prosessen for appear.in var altså ikke å gå i detalj på teknologi, arkitektur osv. hos Videonor, men å sikre seg at dette var mennesker de ønsket å jobbe videre med som kunne tilføre kompetanse til dere organisasjon. *«Nytten vi hadde av denne prosessen var å bli kjent med de tekniske personene hos dem. Få inntrykk av at de visste hva de snakket om og stilte gode spørsmål. Hadde det vært noen som stilte helt feil spørsmål så hadde vi nok skjønt at disse ikke hadde peiling, og jobber på en helt annet måte enn oss. Vi fikk validert at dette var folk vi kunne jobbe sammen med og at de hadde peiling.»* (Gründer og CEO i appear.in). Ser man på hva som inngår i en teknisk due diligence i kapittel 2.3.3, kan man si at appear.in utførte en begrenset teknisk due diligence av Videonor, med hovedfokus på punkt 2.3.3.9: mennesker. Det er ikke ansett som vanlig eller avgjørende at selskapet som blir kjøpt opp gjennomfører due diligence av oppkjøper, men i dette tilfelle var det veldig viktig for kjøpsobjektet at de fikk eiere med rett kunnskap og verdier.

5.2.4. Utføring av integrasjon

«Vi holder til i high-end og de i low-end-markedet. På et eller annet vis må begge selskapene få ytterligere vekst. Min opprinnelige tanke var at vi måtte bevege oss ned i verdikjeden og de måtte bevege seg opp i verdikjeden. Tanken var å kunne slå sammen selskapene en plass i midten, og ha et sterkere produkt-offering i midtsjiktet.» (CEO i Videonor).



Figur 18: Videonor & Appear.in opprinnelig verdikjede

Dette tilsvarer en blanding av de definerte integrasjonsstrategiene (Boye & Meyer, 2008) som er presentert i kapittel 2.4. Noe som er definert som den femte integrasjonsstrategien av (Lee Marks & Mirvis, 2001).

«Det ble mye mindre relevant ganske mye fortere enn det vi hadde trodd. Vi så andre veldig sterke synergier som vi egentlig ikke hadde tenkt på» (CEO i Videonor). Gründer og CEO i appear.in forklarte det på denne måten: «Vi vurderte at å holde selskapene og produktene separat «make the most sense». For rasjonale var at appear.in trengte tid for å bygge opp et business-produkt som akkurat er lansert». Videonor og appear.in opererte i hver sine kundesegment, henholdsvis for bedrifts- og privatmarkedet. De mente at appear.in måtte ha noe å selge til bedriftsmarkedet før det var fornuftig å vurdere teknisk integrasjon. De anså det også som en forstyrrelse av utviklingsprosessen dersom de måtte starte full integrasjon og endre på utviklingsplanen for produktet. «...å integrere vil skape støy. På grunn av økonomien trengte vi at appear.in bygget opp sine egne inntekter for å komme nærmere break even for å få kontroll på økonomien, og da kunne vi ikke bruke masse tid på å lage et nytt produkt.» (Gründer og CEO i appear.in). De gikk dermed over til en bevaringsstrategi, som baseres på at begge selskapene fortsetter slik som før oppkjøpet, men at Videonor styrte appear.in fra avstand. «...innebærer at de organisatoriske grensene holdes intakt og at morsselskapet styrer det oppkjøpte selskapet på armlengdes avstand» (Boye & Meyer, 2008, s. 250). CEO i Videonor sitter i dag som styreleder i appear.in. Denne integrasjonstypologien vil kunne gi

mulighet til å utvikle selskapet strategiske kjerne (Figur 2, side 6) og lære av det oppkjøpte selskapet (Boye & Meyer, 2008).

Ifølge CEO i Videonor hadde de veldig dårlig tid, siden Telenor var avhengig av å selge selskapet i løpet av en to-måneders periode. De fikk dermed høyt arbeidspress og måtte ta raske beslutninger. «... ideelt sett ville vil vi nok satt av tid på å lage skjema, og lage presentasjoner som viste hvordan dette skulle gjøres teknisk sett.» (CEO i Videonor). De utarbeidet ikke en integrasjonsplan, men har hatt en bevisst strategi på å ha «is i magen» og la selskapene vokse hver for seg, samtidig som at de fortløpende vurderer potensielle synergier og muligheter for å gjøre ting sammen. På spørsmål om hva som er integrasjonsplanen deres, svarer gründer og CEO i appear.in følgende: «Ettersom vi bruker mye tid med kunder og skjønner behovene deres ser vi stadig vekk muligheter for begge selskapene.». På dette tidspunktet er de i en prosess hvor de forsøker å definere veien videre, og hva det skal satses på. De ser for seg en eller annen form for integrasjon, men for øyeblikket ser de på det som et selskap med to forskjellige avdelinger som lager to forskjellige produkter.

Bannert og Tschirky (2004, s. 481) forklarer mislykkede oppkjøp på følgende måte: «Lack of integrative decision-making, of systemic processes and of a holistic change of both companies during the integration hinders successful knowledge sourcing through acquisitions». Mangel på en definert integrasjonsplan hos Videonor og appear.in kan dermed antas å være svekkende i forhold til å kunne lykkes med oppkjøpet. Friedman et al. (2017) støtter påstanden om at vellykkede integrasjonsprosesser krever nøye planlegging: «In virtually every successful case, leaders pursue synergies with speed, rigor, and pragmatism, doing as much analysis, planning, preparation, and fine-tuning as possible before the close». Vår tolkning er at litteraturen er motstridende. BCG skriver følgende i sin artikkel: «Reaping synergies in M&A typically involves full and close integration of the target. But experienced buyers of tech assets often opt not to integrate the acquisition at all. Instead, they manage it at arm's length in order to avoid smothering innovative drive with corporate bureaucracy or undermining a successful, entrepreneurial culture. Many serial buyers set up incubators or accelerators for just this purpose.» (Kengelbach et al., 2017).

I oppfølgingsintervju med CEO i Videonor i mars 2019 kommer det frem at følgende synergier er realisert: (1) Kunnskapsdeling innen salg: Videonor har bidratt i appear.in med sin erfaring fra bedriftsmarkedet for å bygge opp et tilbud til enterprise-segmentet. (2) Kunnskapsdeling innen drift: Videonor har bidratt med å effektivisere serverdrift hos

appear.in. (3) Kunnskapsdeling innen utvikling: de deler på utviklingsressurser mellom selskapene. (4) Salg: de har et bredere tilbud til kundene ved å kunne tilby løsninger fra både appear.in og Videonor. Dette er integrasjonsprosjekter som hører til under «First 100 days», om vi sammenligner med modellen for integrasjonsplan av Howson (2017). På dette tidspunktet var det over 400 dager siden oppkjøpet fant sted, noe som bekrefter observasjonene om at gjennomføringen har lavere hastighet enn hva en del av litteraturen anbefaler (Bauer & Matzler, 2014; Cummings & Worley, 2009). Men også her «strides de lærde» Ali Furman i PwC sier følgende: «Companies tend to want to move as fast as possible, especially when it comes to realizing synergies. But there are certain kind of deals where you don't necessarily want to integrate ASAP...There is good reason to just allow that type of acquisition to not be integrated in fact, to consider a reverse integration. Gain those capabilities and spread them out where you need them in the organization. Versus integrate them into your old infrastructure that really isn't equipped to handle that new emerging technology. » (PwC_US, 2018). Det er åpenbart paralleller mellom disse utspillene og oppfatningen til gründer og CEO i appear.in: «Vi har liksom ikke hatt et businessrasjonale som tilsa at det hastet å integrere. Det var mer det at de skulle sikre seg eierskapet, beholde teamet og videreutvikle produktet.». De anser seg som heldige, siden oppkjøper lar de fortsette i samme spor som før. De mener at dette ikke er selvsagt, spesielt ikke om de hadde blitt kjøpt opp av en stor aktør: «Som regel når et større selskap gjør oppkjøp vil de integrere ganske kjapt for å få ut verdier. Og det går kanskje hardt utover de ansatte. Vi har lagt veldig mye vekt på å beholde kulturen i teamet og beholde viktige ansatte.» (gründer og CEO i appear.in).

Vi drar inn en sammenligning fra CEO i NetNordic som støtter denne strategien: «Har vi det fra før av så søker vi å integrere tett. Har vi det ikke fra før av så legger vi det inn på en måte som gjør at det organisasjonsmessig er plassert relevant, men samtidig at den delen av organisasjonen kan fortsette å virke...Alt er situasjonsbestemt».

Videonor og appear.in jobber nå med mer strategiske integrasjonsprosjekt som kan plasseres i øvre venstre kvadrant i modellen til Bannert og Tschirky (2004), og kalles «Synergy Stars» i Figur 12. «Vi befinner oss akkurat nå i en fase hvor vi utvikler bedriftsløsningen på appear.in sin plattform, men hvor det kommersielle teamet rundt Videonor blir en stor del av go-to-market strategien. Her har vi satt sammen en gruppe bestående av selgere, utviklere, designere og support-spesialister fra begge selskap som i felleskap skal ta frem det nye produktet. I tillegg er dette forankret helt inn i produktstrategien og i ledergruppen vår. Dette

er en stor satsing for oss og krever innspill fra hele organisasjonen.» (CEO i Videonor).

Realisering av denne typen prosjekt utnytter komplementære ressurser, noe som er ansett å tilføre selskapet stor verdi og potensielt skape teknologisk disruptjon og radikal innovasjon (Bauer & Matzler, 2014).

CEO i NetNordic sier følgende om hvordan de jobber med planlegging og utførelse av integrasjonsfasen: *«Vi deler gjerne integrasjonen i to faser, hvor fase 1 gjøres ganske raskt, mens fase 2 tas når man har sirklet litt rundt hva som kan være optimal løsning på ting som kan være mer komplisert.»*

Videonor og appear.in startet med en bevaringsstrategi, men med plan om kontinuerlig vurdering av felles prosjekter og løsninger. De er i dag midt i integrasjonsprosesser hvor de realiserer synergier med potensielt høye verdier. De beveger seg altså mot en symbiose-typologi, noe som er ansett å være den mest kompliserte integrasjonsstrategien. Her er det høy strategisk avhengighet, men samtidig behov for å opprettholde hver sin identitet (ref. kapittel 2.4).

Et mønster som går igjen i både teori og empiri er at integrasjonen blir delt inn i ulike faser, hvor det i første fase blir fokusert på «quick wins». De mer komplekse og gjerne strategiske synergiene blir realisert etter hvert når organisasjonen har «satt seg» og menneskene har fått samarbeidet en stund. Den store forskjellen ser ut til å ligge i planleggingsprosessen. Her er en del av litteraturen klar på at man må ha en klar integrasjonsplan allerede før man signerer avtalen og gjennomfører oppkjøpet. Videonor hadde ikke dette, men opplever likevel pr. i dag stor suksess med sitt oppkjøp av appear.in.

6. Diskusjon

I dette kapittelet blir forskningsspørsmålene diskutert og besvart ved sammenligning av casene og gjennomgått litteratur.

Vi starter med det første forskningsspørsmålet: *«Hvordan blir teknisk kompetanse involvert i due diligence prosessen, og hva er viktigheten av dette for integrasjonsprosessen?»*

Det meste av gjennomgått litteratur dekker ikke dette aspektet spesifikt. Likevel, de som omtaler dette poengterer at involvering av teknisk kompetanse er viktig for fusjoner og oppkjøp med teknologi og teknisk kompetanse som vesentlige motiv (Bannert & Tschirky, 2004; Cisco, 2008; Khazanchi & Arora, 2016). Teknisk due diligence gjennomføres for å

kunne vurdere om investeringen er fornuftig eller ikke, hovedsakelig basert på vurdering av teknologien og kunnskapen som kjøpsobjektet besitter. Bevis er ifølge litteraturen et mye bedre beslutningsgrunnlag enn magefølelse (Forum, 2019). I casene våre har magefølelsen blitt omtalt fra lederne som momentet som til syvende og sist besluttet om de skulle gjennomføre oppkjøpet eller ikke. Vi vurderer at magefølelsen i denne sammenheng er en form for strategisk totalvurdering basert på innhentet informasjon, iboende kunnskap og erfaring. Teknisk due diligence er omfattende og krever dyp innsikt i de områdene som undersøkes. Dette krever involvering av riktig kompetanse, både for planlegging og gjennomføring (Howson, 2017; Sarrazin & West, 2011). I løpet av denne studien har vi sett at Trollweb har opparbeidet seg kompetanse rundt gjennomføring av teknisk due diligence. At de har gjort denne aktiviteten tidligere, og opparbeidet kompetanse på området, mener vi har spilt en stor rolle for at oppkjøpet av Meat Digital blir vurdert som vellykket. I tillegg vil denne type kompetanse være nyttig med tanke på gjennomføring av fremtidige oppkjøp. En annen årsak til at oppkjøpet til Trollweb ble ansett som vellykket av de involverte partene, mener vi var fordi at de sammen med Meat Digital utarbeidet en strategi-/integrasjonsplan tidlig i prosessen, allerede før avtalen ble signert. Hensikten var at begge selskapene skulle bli enig om veien videre. Et annet aspekt med involvering er å skape motivasjon og engasjement hos de ansatte (Bridges, 2009). Fusjon og oppkjøpsprosesser kan skape stor usikkerhet blant organisasjonsmedlemmene, og de flinkeste menneskene har en tendens til å forsvinne ved slike store endringer (Boye & Meyer, 2008). Det kan være utfordrende for de som kjøper teknologiselskap, ettersom de i hovedsak kjøper kompetanse (Howson, 2017). Involvering av nøkkelpersoner kan dra fokus vekk fra viktige oppgaver i daglig drift, men dersom alternativet er at de forlater selskapet bør valget være enkelt. Dette medfører likevel at de ansatte må være forberedt på stor arbeidsmengde i en periode, noe som ikke nødvendigvis alle sette like stor pris på. I SMB-bedrifter er tilgjengelige ressurser ofte begrenset, som gjør at «alle» må yte ekstraordinært for å lykkes med de oppkjøpsrelaterte aktivitetene, og samtidig opprettholde normal drift.

Casebedriftene i denne oppgaven er små og mellomstore selskaper. Samtlige selskap har ledere som har vært med fra etableringen. Begge selskapene som ble kjøpt opp hadde ledere som også var gründere og grunnleggere av selskapene. Disse har både dyp teknisk kompetanse og kjenner selskapene og sine ansatte veldig godt. Den oppkjøpende part involverte gründere og teknisk kompetanse allerede før due diligence. Det ble utført teknisk due diligence i begge casene, noe som var viktig for å avklare usikre tekniske momenter.

Trollweb og Meat Digital benyttet prosessen til å lage en integrasjonsplan mellom selskapene. Videonor og appear.in fikk tatt strategisk viktige avklaringer i denne prosessen, men de laget ikke integrasjonsplan i denne fasen. Appear.in mistet en del nøkkelpersonell i forbindelse med oppkjøpet. Tettere involvering og en klarere integrasjonsplan kunne, etter vår mening, bidratt til å øke indre motivasjon hos de ansatte og dermed økt sjansene for å beholde viktig kompetanse.

Teknisk due diligence er først og fremst viktig for å vite hva man kjøper. Gjennom denne prosessen kan man bli kjent med selskapets kultur, teknologi, kunnskap og mennesker som er avgjørende for å kunne begynne å planlegge integrasjon for å oppnå synergier – som jo er målet for de fleste teknologiske oppkjøp, også de vi har forsket på.

Vårt andre forskningsspørsmål lyder som følger: *«Hvordan lede integrasjonsprosesser i teknologiske oppkjøp for å maksimere tilføring av kunnskap og teknologi?»*

Også på dette området var det vanskelig å finne relevant litteratur. Generell teori om de forskjellige typene integrasjonstypologier finnes det mye av. Men hvordan skal integrasjonen utføres? Og mer spesifikt; hvordan bør det utføres i små og mellomstore teknologiselskap? Det var det lite tilgjengelig forskning på. Vår oppfatning er at det med fordel kan fokuseres mye mer på dette, siden integrasjonsfasen av mange er ansett som den viktigste fasen i en fusjon- og oppkjøpsprosess (Koi-Akrofi, 2016b). Det store volumet av transaksjoner er også i SMB-markedet, noe som bør gjøre det spesielt aktuelt (Bauer & Matzler, 2014). Det anbefales å starte integrasjonsplanleggingen allerede ved utvikling av oppkjøpsstrategien, dersom situasjonen tillater det (Bannert & Tschirky, 2004).

Modellen vi presenterte i kapittel 2.4.1 er detaljert og tilpasset store organisasjoner, likevel inneholder den viktige element som bør tas til betraktning - også for små og mellomstore selskaper.

Våre to caser hadde forskjellige integrasjonsstrategier. Trollweb og Meat Digital gikk for en full integrasjon, hvor de tok det beste fra begge selskapene og smeltet dette sammen i en ny organisasjon. Eieren er Visma, så det nye navnet ble Visma Digital Commerce. De gikk for en variant av absorbering, men hvor de istedenfor å overkjøre det oppkjøpte selskapet heller laget en felles visjon, kultur, retningslinjer og praksis, basert på det beste fra begge selskapene. Dette er en utfordrende integrasjonsstrategi, men de er også ansett som den beste i

enkelte tilfeller (Mitchell Lee Marks & Mirvis, 2001). Vår analyse konkluderer med at dette var et veldig godt strategisk trekk for å unngå motstand og klare å utnytte og skape synergier av kunnskap og teknologi fra begge selskapene. De planla integrasjonsprosessen med sterk involvering og tildelt ansvar hos de forskjellige fagdisiplinene, noe vi vurderer som en av suksessfaktorene ved deres integrasjonsprosess.

Videonor hadde initielle planer om en lignende integrasjonsstrategi med appear.in som Trollweb og Meat Digital, men de endret planene allerede før transaksjonen. Det anser vi som et smart trekk, da de ikke umiddelbart hadde noe å hente på å fullintegre selskapene eller produktene. En slik integrasjon kunne ha ødelagt for utvikling og vekst av to selskaper som gjør det skarpt innenfor hvert sitt segment. Kjøpsprosessen var preget av tidspress, noe som medførte at de ikke hadde anledning til integrasjonsplanlegging før transaksjonen fant sted. Ifølge Bannert og Tschirky (2004) er integrasjonsplanleggingen et kritisk punkt for å lykkes. Basert på blant annet god kjemi mellom lederne, god oversikt over markedet, kjennskap til hverandres teknologi og iboende kunnskap hadde begge selskapene likevel en strategisk vurdering på at dette var en god match. De mente at deres komplementerende kunnskap og løsninger kunne skape synergier på sikt. Selskapene jobber kontinuerlig med å se på mulige synergier de kan oppnå sammen. Noen raske synergier er allerede oppnådd, mens strategiske «synergy stars» (ref. kapittel 2.4.1.3) er pågående. De har hatt en bevisst strategi på å ha «is i magen» og beskriver integrasjonen mellom selskapene som en modningsprosess. Dette vurderer vi som stikk i strid med hva eksisterende akademisk litteratur anbefaler, da det her i stedet påpekes at detaljert integrasjonsplanlegging på et tidlig stadium, samt høy hastighet på integrasjonsgjennomføringen, er kritiske faktorer for å lykkes (Bannert & Tschirky, 2004; Bauer & Matzler, 2014). Videonor går altså gradvis over fra å ha en bevaringstypologi, til å få en utfordrende symbiosetypologi, med strategisk avhengighet og fokus på å bevare egen identitet. Vår vurdering er at dette, på nåværende tidspunkt, er en god måte å utnytte hverandres potensial på. Ved å gjennomføre integrasjonen på denne måten, som en stegvis modningsprosess, er det trolig også enklere å involvere de rette disiplinene i planleggingen. I en nyere konsulentrapport er det indikert at en smidig utførelse kan være hensiktsmessig i teknologiske fusjoner og oppkjøp (Kengelbach et al., 2017), noe som understøtter våre funn. For fremtiden bør Videonor og appear.in vurdere om de er avhengige av å opprettholde hver sin identitet, da det kan være ytterligere synergier å hente ved å fullintegre selskapene.

7. Konklusjon

Denne oppgaven har utforsket fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap for å kunne svare på den overordnede problemstillingen: «*Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap i SMB-markedet for å oppnå en optimalisert integrasjonsprosess?*».

Forskning viser at mellom 50 og 80 prosent av fusjoner og oppkjøp feiler. Våre to caser blir av de involverte selskapene ansett som vellykket. Visma og Meat Digital opplever stor vekst og drar nytte av hverandres teknologi og kunnskap. De er nå ledende i Norden innenfor sitt område. Videonor og appear.in har hatt 80% vekst siden oppkjøpet i desember 2017, og pilene peker stadig oppover (E24, 2018; Shifter, 2019).

Denne oppgaven belyser noen viktige områder som muligens kan ha vært oversett i flere av de eksemplene hvor oppkjøp og fusjoner mislykkes. Casebedriftene vi har forsket på, har involvert teknisk kompetanse tidlig i prosessene, utført teknisk due diligence og integrasjon på en gjennomtenkt og fornuftig måte. De har hatt stort fokus på teknologi og kompetanse som skal fungere sammen. Vi er overbevist om at dette er vesentlige bidrag til at de sitter igjen med det de anser som en vellykket oppkjøpsprosess.

All akademisk teori vi har funnet om dette emnet påpeker at det er fundamentalt viktig å ha en konkret integrasjonsplan, helst før oppkjøpet eller fusjonen finner sted. Våre funn viser at dette ikke alltid er tilfelle. Integrasjon i en stegvis prosess, tuftet på åpenhet og gjensidig tillit har vært en suksessformel i begge casene. Dette understøttes også av våre sekundære kilder.

Et annet viktig funn er at selv om det finnes en integrasjonsplan, må bedriftene kunne jobbe smidig med denne. Trollweb sitt oppkjøp av Meat Digital viser at selv om det ble laget en integrasjonsplan på forhånd, vil det kunne dukke opp uforutsette ting. Det er derfor viktig å ha mulighet til å kunne endre og tilpasse seg situasjonen underveis i prosessen. Dette anser vi som et avgjørende moment for begge casene.

Det kan se ut til at store internasjonale selskap har noe å lære av måten våre casebedrifter gjennomførte sine fusjon- og oppkjøpsprosesser på. Fremfor alt tror vi det handler om å sørge for å ha kunnskap om hva man kjøper, og at lederne gjør det som står i deres makt for selskapet og menneskene som jobber der.

7.1. Implikasjoner for videre forskning

Det har blitt avdekket noen interessante funn i denne oppgaven som kan bidra til ytterligere forskning på dette området.

Teknisk due diligence har vært gjennomført basert på åpenhet og tillit mellom selskapene i oppgavens caser. Gjennom denne prosessen lærer selskapene hverandre å kjenne, og en oppnår langt mer enn bare tekniske avklaringer. Den gir også en indikasjon på om kjemien er god eller dårlig mellom selskapene, samt om den andre parten er til å stole på. Dette er momenter som ikke er beskrevet i litteraturen, men som har vært avgjørende faktorer for våre casebedrifter. Det hadde vært interessant med en nærmere undersøkelse av betydningen av disse punktene innenfor et større spekter av fusjoner og oppkjøp.

Integrasjon som en stegvis modningsprosess er ikke beskrevet i litteraturen. Her poengteres derimot at integrasjonen må planlegges nøye, så tidlig som mulig, og at fastsatt plan må følges. Dette minner om en fossefall-metodologi innen prosjektstyring, som i det meste av moderne litteratur er vurdert som et dårligere alternativ enn en smidig tilnærming, hvor man måler og justerer underveis i prosessen. For Videonor og appear.in-casen anser vi det som en mulig fallgrube dersom de på et tidlig stadium skulle ha detaljplanlagt integrasjonen. De ser på den andre siden stor gevinst av å gjennomføre denne planleggingen gradvis, etter hvert som organisasjonene lærer hverandre å kjenne. Trollweb og Meat Digital opplever også at det er avgjørende å ha en smidig tilnærming til integrasjonsplanen og gjennomføringen. De har tilpasset seg til situasjonen og gjort justeringer underveis.

Vi har sett på to teknologibedrifter i SMB-markedet. Videre forskning kan se på tvers av SMB og store børsnoterte bedrifter. En slik forskning vil kunne avdekke om det er store forskjeller mellom disse kategoriseringene. Funnene våre har vist at prosessene har vært enkle. Det har vært lett å involvere teknisk personell og i tillegg har gründere og drivere av selskapene vært involvert fra starten. I større organisasjoner vil muligens organisasjonsstrukturen være mye mer komplisert, og by på større utfordringer relatert til involvering av teknisk kompetanse.

Under utarbeidelse av studien har vi avdekket at det finnes lite litteratur innenfor teknologiske F&O. I tillegg til at omfanget er begrenset, er mye av den eksisterende litteraturen gammel. Det mest oppdaterte materialet er gjerne artikler skrevet av forskjellige konsulenthus som jobber innenfor F&O, og slike artikler beskriver som regel erfaringer og beste praksis fra F&O-prosessen. Generelt mener vi at det bør settes søkelys på mer forskning innen dette

fagfeltet, slik at det kan bidra til nyere og mer oppdatert akademisk litteratur på teknologiske F&O. Vi mener at teknologi har blitt så viktig i alle bransjer og utviklingen av teknologi skjer så raskt, at selskaper som skal overleve må ha en bevisst strategi på dette området for å henge med i utviklingen og være konkurransedyktige.

Med disse bidragene kan videre forskning se på om dette er praksis som kan generaliseres på et bredere utvalg av selskap og bransjer.

7.2. Implikasjoner for videre praksis

Våre konkrete praktiske bidrag for gjennomføring av teknologiske fusjoner og oppkjøp blir presentert her.

Teknisk kompetanse bør involveres fra starten – i prosessen hvor oppkjøpsstrategien defineres. Dette gjøres for å kunne bekrefte eller avkrefte ledelsens antagelser om mulighet for teknisk integrasjon og oppnåelse synergimuligheter på et tidlig tidspunkt. Når oppkjøpskandidatene skal vurderes bør teknisk kompetanse involveres på nytt. Her er det hensiktsmessig at man etterstreber bruk av de interne ressursene som har best oversikt over teknologien som skal kjøpes. Dersom man ikke besitter denne kompetansen selv, bør eksterne eksperter brukes, i tillegg til internt team. Gjennom en godt planlagt due diligence-prosess, med et tilpasset utvalg av sjekkpunkt, skal man kunne avdekke de viktigste punktene for om kjøpsobjektet besitter den teknologi og kunnskap som antatt. Dersom teknisk integrasjon er en del av målet med oppkjøpet, bør man gå i dybden på teknologien for å vurdere om en integrasjon faktisk lar seg gjøre, samt å vurdere omfanget av dette.

Integrasjonsplanleggingen bør starte ved due diligence-prosessen. Hvor detaljert denne planen bør være på dette tidspunktet er situasjonsbestemt. Dersom selskapene har klart for seg hva som skal integreres og er enige om dette, kan det være en stor fordel å komme i gang med detaljplanlegging på et tidlig tidspunkt. Dette innebærer å definere, vurdere og kategorisere integrasjonsprosjekt basert på mulig verdiskaping og risiko. Tidlig planlegging gjøres blant annet for å få fortgang i integrasjonsprosessen, realisere synergier og kunne stabilisere ny organisasjon så tidlig som mulig – noe som vil kunne skape positivitet i og rundt selskapet, og bekrefte at oppkjøpet eller fusjonen er en suksess. Men dersom selskapene ikke har klart for seg hva som skal integreres, bør man bruke tiden til hjelp for å bli kjent og finne de beste integrasjonsprosjektene å starte med. Det kan likevel være hensiktsmessig å finne noen synergier som kan realiseres raskt, uten å måtte bruke for mye ressurser, som kan brukes til

“storytelling” og skape positiv blest om fusjonen eller oppkjøpet. En smidig tilnærming, der man er åpen og involverer relaterte fagdisipliner er viktige faktorer for å kunne justere integrasjonen underveis til å bli en suksess.

Vi har også sett at menneskene som jobber med F&O-prosessen stort sett er folk med bakgrunn fra finans eller juss. Det samme ser vi etter en gjennomgang av utlyste stillinger, hvor bedrifter etterspør kandidater med tilsvarende bakgrunn. Vi mener denne praksisen bør justeres. Også i bedrifter som tradisjonelt sett ikke defineres som teknologibedrifter, ser man med dagens utvikling og behov for teknologi, at dette stadig blir en viktigere ressurs. Derfor mener vi at det bør ansettes mer ressurser med teknologibakgrunn dersom man ønsker å fokusere på F&O. På den måten kan teknologikompetanse spille en viktig rolle sammen med de tradisjonelle områdene, som finans og juss. Ved fokus på dette tror vi statistikkene for F&O vil bedre seg.

Litteraturliste

- Aabø-Evensen, O. K. (2011). *Om oppkjøp av selskaper og virksomhet : en praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene*. Oslo: Universitetsforl.
- Arvanitis, S. & Stucki, T. (2014). Do mergers and acquisitions among small and medium-sized enterprises affect the performance of acquiring firms? , 33(7). <https://doi.org/10.1177/0266242614522280>
- Auxis. (2014). *Webinar: Post Merger Integration: Keys to a Successful Acquisition Integration* [Videoklipp]. Hentet fra https://youtu.be/W_16FbtYTiw
- Balmer, J. M. T. & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 182-192. <https://doi.org/10.1108/13563289910299300>
- Bannert, V. & Tschirky, H. (2004). Integration planning for technology intensive acquisitions. *R&D Management*, 34(5), 481-494. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00356.x>
- Bauer, F. & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Bjerke, R. (2017). Bank eller teknologibedrift? I. Hentet fra <https://www.linkedin.com/pulse/bank-eller-teknologibedrift-rune-bjerke/?originalSubdomain=no>
- Bodner, J. & Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, 7(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>
- Boye, K. & Meyer, C. B. (2008). *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions : making the most of change* (3rd ed. utg.). London: Nicholas Brealey.
- Brown, M. (2017). *Addressing Technology Issues in M&A Transactions*.
- Cartwright, S. (2006). Mergers and Acquisitions: An Update and Appraisal, 20. <https://doi.org/10.1002/0470029307.ch1>
- Cisco. (2008). IT Acquisition Integration Best Practice. Hentet fra https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ciscoitwork/downloads/ciscoitwork/pdf/Cisco_IT_Best_Practice_Acquisitions.pdf
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed. utg.). Mason, Ohio: South-Western.
- Digi.no. (2013, 22.08.2013). Se hva studenter laget for Telenor. *Digi.no*. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/se-hva-studenter-laget-for-telenor/285471>
- Digi.no. (2017, 28.02.2017). Nytt oppkjøp: – Vi blir Vismas spydspiss innen netthandel. *Digi.no*. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/visma-kjoper-trollweb/377276>
- E24. (2018, 30.11.2018). Én million månedlige brukere i 200 land. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/jobb/ledertalentene/aarets-fremtidstenker-tjenesten-hun-leder-har-en-million-maanedlige-brukere-i-over-200-land/24505607>
- Enehaug, H. & Thue, T. (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser, *AFI-rapport 1/2007*. Hentet fra <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- European Commission. (2005). What is an SME? Hentet fra <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>
- Farbrot, A. (2015). Skylder på kulturen når fusjoner mislykkes. Hentet fra <https://www.magma.no/skylder-pa-kulturen-nar-fusjoner-mislykkes>
- Forum, O. B. (2019). *Andrew McAfee - Oslo Business Forum - 26th of September* [Videoklipp]. Hentet fra <https://youtu.be/K2KfXTpGZWo>
- Friedman, D., Reinaud, A., Staudacher, P., Barrett, C. & Dawson, N. (2017). Six Essentials for Achieving Postmerger Synergies. Hentet 22.01.2019 2019 fra

- <https://www.bcg.com/publications/2017/postmerger-integration-six-essentials-for-achieving-postmerger-synergies.aspx>
- Gaughan, P. A. (2015). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (6th edition. utg.) United States: John Wiley & Sons Inc.
- Goldman, R. & Gabriel, R. P. (2005). *Innovation happens elsewhere : open source as business strategy*. Amsterdam ;, Boston: Morgan Kaufmann.
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. & Nelson, C. (2000). Clinical Versus Mechanical Prediction: A Meta-Analysis. *Psychological Assessment*, 12(1), 19-30. <https://doi.org/10.1037//1040-3590.12.1.19>
- Harroch, R. D., Lipkin, D. A. & Smith, R. V. (2016). 13 Key Intellectual Property Issues In Mergers And Acquisitions. Hentet 24.03.2019 2019 fra <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/03/17/13-key-intellectual-property-issues-in-mergers-and-acquisitions/>
- Hegnar.no. (2018a, 18.11.2018). Tollefsen ble mobbet på skolen - solgte selskapet for 85 mill. *Hegnar*. Hentet fra <https://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2018/11/Tollefsen-ble-mobbet-paa-skolen-solgte-selskapet-for-85-mill>
- Hegnar.no. (2018b, 22.11.2018). Øystein gjør 20 oppkjøp i året. *Dagbladet/Finansavisen*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/oystein-gjor-20-oppkjop-i-aret/70488081>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Heo, D. & Yoo, Y. (2002). Knowledge Sharing in Post Merger Integration, 221-245. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/26398795_Knowledge_Sharing_in_Post_Merger_Integration
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness, 27, 347-367. <https://doi.org/10.1002/smj.520>
- Howson, P. (2017). *Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions* Routledge Ltd.
- Hussinger, K. (2006). The Role of Technology in M&As: A Firm Level Comparison of Cross-Border and Domestic Deals. I (Vol. 06-69): ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research.
- IMAA. (2019). M&A Statistics - Worldwide, Regions, Industries & Countries. Hentet 23.03.2019 2019 fra <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. Utgave. utg.) Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kengelbach, J., Keienburg, G., Schmid, T., Sievers, S., Gjerstad, K., Nielsen, J. & Walker, D. (2017). The 2017 M&A Report: The Technology Takeover. Hentet fra <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-development-finance-technology-digital-2017-m-and-a-report-technology-takeover.aspx>
- Khalil Zadeh, N., Khalilzadeh, M., Mozafari, M., Vasei, M. & Amoei Ojaki, A. (2017). Challenges and difficulties of technology commercialization - a mixed-methods study of an industrial development organization. *Management Research Review*, 40(7), 745-767. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/1923972224?accountid=26469>
- Khazanchi, D. & Arora, V. (2016). Evaluating Information Technology (IT) Integration Risk Prior to Mergers and Acquisitions (M&A), 1. Hentet fra https://digitalcommons.unomaha.edu/isqafacpub/33?utm_source=digitalcommons.uno

- maha.edu%2Fisqafacpub%2F33&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Koi-Akrofi, G. (2016a). Mergers and Acquisitions failure rates and perspectives on why they fail, *17*, 150-158. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/305406845_Mergers_and_Acquisitions_failure_rates_and_perspectives_on_why_they_fail
- Koi-Akrofi, G. (2016b). Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies. *International Journal of Economics, Finance and Management*, *5*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/309176102_Mergers_and_Acquisitions_Post-Merger_and_Acquisition_Integration_Strategies
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lee Marks, M. & Mirvis, P. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Perspectives*, *15*(2), 80-92. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4614947>
- Lee Marks, M., Mirvis, P. & Ashkenas, R. (2017). Surviving M&A, (March–April 2017), 145-149. Hentet fra <https://hbr.org/2017/03/surviving-ma>
- Leepsa, N. M. & Mishra, C. (2016). Theory and Practice of Mergers and Acquisitions: Empirical Evidence from Indian Cases. *IIMS Journal of Management Science*, *7*(2), 179-194. <https://doi.org/10.5958/0976-173X.2016.00016.6>
- Makri, M., Hitt, M. A. & Lane, P. J. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, *31*(6), 602-628. <https://doi.org/10.1002/smj.829>
- McGrath, M. (2011). *Practical M and A Execution and Integration : A Step by Step Guide to Successful Strategy, Risk and Integration Management*. Hoboken, UNITED KINGDOM: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Mikkelsen, Ø. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for naturvitenskap og teknologi* (2. utg. utg.). Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for naturvitenskap og teknologi.
- MSCI. (2019). *MSCI World Information Technology Index (USD)*. Hentet fra <https://www.msci.com/documents/10199/69aaf9fd-d91d-4505-a877-4b1ad70ee855>
- Patrick Lemieux, O. & Banks, J. C. (2007). High tech M&A - strategic valuation. *Management Decision*, *45*(9), 1412-1425. <https://doi.org/10.1108/00251740710828672>
- PwC_US. (2018). *Emerging technology and speed of M&A integration* [Videoklipp]. Hentet fra <https://youtu.be/keuyOBppb5w>
- Qui, T. (2011). IT as a driver of M&A success. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/understanding-the-strategic-value-of-it-in-m-and-38a>
- Ranft, A. L. & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, *13*(4), 420-441. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/213834154?accountid=26469>
- Rawat, S. & Sawant, A. (2014). *Getting started with review board : analyze and improve your code using the collaborative code review tool, review board*. Birmingham, England: Packt Publishing Ltd.
- Sarrazin, H. & West, A. (2011). Understanding the strategic value of IT in M&A. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/understanding-the-strategic-value-of-it-in-m-and-38a>
- Savović, S. (2013). Due diligence as a key success factor of mergers and acquisitions. *Actual Problems of Economics*, *6*(144), 424-434. Hentet fra

- https://www.researchgate.net/publication/281647947_Due_diligence_as_a_key_success_factor_of_mergers_and_acquisitions
- Schilling, M. A. (2017). *Strategic management of technological innovation* (5th ed. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Shifter. (2017, 18.12.2017). VideoNor kjøper opp Telenors Apper.in. *Shifter*. Hentet fra <https://shifter.no/videonor-kjoper-telenors-apper-in/?fbclid=IwAR3XLetneWzDvd4c0uieqF9rVD9UxsEf7PKhyDWWwmmme8G9expKPD93c>
- Shifter. (2019, 22.01.2019). Sean Percivals metode: Grepene som gjør at Apper.in øker inntektene. *Shifter*. Hentet fra <https://shifter.no/sean-percivals-metode-grepene-som-gjor-at-apper-in-okker-inntektene/>
- Skjeret, F. & Sørگرد, L. (2002). *Fusjoner og oppkjøp - er det lønnsomt?* (SNF-rapport 8249102185). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning. Hentet fra https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164745/R29_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- StartupExits. (2018). *M&A Masterclass - John Chambers - My Buyer's Guide to M&As* [Videoklipp]. Hentet fra <https://youtu.be/Lls6PO8X158>
- Strandberg, B. E. (2007). Oppkjøp og fusjon – viser regnskapet om transaksjonen var vellykket? *Praktisk økonomi & finans*, 23(03), 43-58.
- Tang, A. & Lau, M. F. (2014). Software architecture review by association. *The Journal of Systems and Software*, 88, 87.
- Videonor. (2017, 14.12.2017). Videonor acquires telenor subsidiary, appear.in, aiming to build video conferencing for the future. Hentet 03.02.2019 fra <https://videonor.com/videonor-acquires-telenor-subsiary-appear-in-aiming-to-build-video-conferencing-for-the-future/>
- Vijayan, J. (2004). British Police Arrest Man In Cisco Source Code Theft. *Computerworld*, 38(39), 61. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/216110098?accountid=26469>
- Visma. (2017). Visma kjøper Trollweb og styrker satsingen på løsninger for netthandel. Hentet fra <https://media.visma.no/pressreleases/visma-kjoeper-trollweb-og-styrker-satsingen-paa-loesninger-for-netthandel-1829691>
- Visma. (2018). Visma styrker fokus på netthandelsløsninger med kjøp av Meat Digital. Hentet fra <https://media.visma.no/pressreleases/visma-styrker-fokus-paa-netthandelsloesninger-med-kjoep-av-meat-digital-2771218>
- Weitzel, U. & McCarthy, K. J. (2009). Theory and Evidence on Mergers and Acquisitions by Small and Medium Enterprises, 09-21. Hentet fra <https://www.uu.nl/en/file/18867/>
- Yin, R. K. (2011). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* SAGE Publications, Inc.
- Zhovtobryukh, Y. (2014). The role of technology, ownership and origin in M&A performance. I: Handelshøyskolen BI.

Vedlegg

1. Kvittering fra NSD
2. Samtykkeerklæring
3. Intervjuguide oppkjøper
4. Intervjuguide oppkjøpsobjekt

Vedlegg 1 - Kvittering meldeskjema fra NSD

25.4.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Howdan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap, slik at integrasjonsprosessen blir optimalisert?

Referansenummer

245951

Registrert

05.11.2018 av Phuong Pham - phuong.pham@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roger S rheim, roger.sorheim@ntnu.no, tlf: 91803448

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Phuong Pham, phuong.pham@student.nord.no, tlf: 46680000

Prosjektperiode

01.10.2018 - 01.06.2019

Status

26.11.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

26.11.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.11.2018. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar f r endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5bb20527-5477-4cb9-aae7-5548974072a1>

1/2

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap i SMB-markedet for å oppnå en optimalisert integrasjonsprosess?»?

Dette er et spørsmål til dere om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om teknologikompetanse er tilstrekkelig involvert i fusjon- og oppkjøpsprosesser. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Fokuset vårt på teknologi i prosjektet handler ikke om teknologiene i seg selv, men om endrings- og kunnskapsledelse, med spesielt fokus på involvering av teknisk kompetanse. I teknologitunge virksomheter er som regel kunnskap en av de viktigste ressursene. Vår egen bakgrunn er innen teknologi og vår spesialisering i dette MBA-studiet er teknogiledelse, så fokuset er et naturlig valg. Et understøttende argument for valg av tema og problemstilling er den økte digitale satsingen i alle slags bransjer. Når fusjon- og oppkjøpsaktiviteten samtidig er på et rekordnivå på verdensbasis, synes vi at dette er interessante og tidsriktige temaer som omfatter aspekter ved både teknologi og ledelse.

Følgende forskningsspørsmål er vårt utgangspunkt:

- *Hvordan blir teknisk kompetanse involvert i due diligence prosessen, og hva er viktigheten av dette for integrasjonsprosessen?*
- *Hvordan lede integrasjonsprosesser i teknologiske oppkjøp for å maksimere tilføring av kunnskap og teknologi?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masteroppgaven er siste del av et MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Bodø, Nord Universitetet. Veileder og ansvarlig for dette prosjektet er Professor Roger Sørheim ved Nord Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er utvalgt som en del av strategisk utvelgelse. Vi tror du kan bidra med interessante og relevante informasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på de definerte spørsmålene i eposten. Dersom vi føler behov for ytterligere avklaringer, ønsker vi også å ha mulighet for å kontakte deg på epost eller telefon/video.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Tilgangen til informasjonen er kun tilgjengelig for studenten og veileder.

Informasjonen vil ikke bli utlevert til andre og vil ikke bli brukt til andre prosjekter.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2019. Etter prosjektslutt vil datainnsamlingen og eventuelle opptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Roger Sørheim, på epost (roger.sorheim@ntnu.no) eller telefon: 91 80 34 48.
- Vårt personvernombud: Personvernombud, på epost (personvernombud@nord.no) eller telefon: 74 02 27 50
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Roger Sørheim,
(Forsker/veileder)

Phuong Pham og
(Student)

Trond Grønnevik Sandal
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap, slik at integrasjonsprosessen blir optimalisert?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Svare på undersøkelse

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Intervjuguide - Oppkjøper

Vår problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap i SMB-markedet for å oppnå en optimalisert integrasjonsprosess?

- ***Hvordan blir teknisk kompetanse involvert i due diligence prosessen, og hva er viktigheten av dette for integrasjonsprosessen?***
- ***Hvordan lede integrasjonsprosesser i teknologiske oppkjøp for å maksimere tilføring av kunnskap og teknologi?***

Dato:

Informant:

Intervjuere: Phuong Pham og Trond Grønnevik Sandal

Innledning:

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av prosjektet

Avklaringer:

- Personvern
 - Opplysninger som samles inn brukes kun til oppgaven
- Navn på bedrift/rolle. Evt. Anonymisering
- Opptak av intervjuene med lyd og video
- Evt. ønsker om gjennomgang av oppgaven før publisering?
- Publisering av masteroppgave på Nord Universitet

Spørsmål – Rolle/Stilling

Stilling:

- Hvilken rolle har du i bedriften nå og hva har din rolle vært de seneste årene?
- Hvor lenge har du vært tilknyttet firmaet?

Rolle i oppkjøpet/fusjonen:

- Hvilken rolle har du hatt i fusjons-/oppkjøpsfasene?

Rolle i integrasjonsprosessen:

- Hvilken rolle har du hatt/har i integrasjonsfasen?

Tidligere erfaringer med fusjon/oppkjøp:

- Hvilke fusjoner/oppkjøp har du vært med på/involvert i?

Spørsmål – Forberedelser

1. Hvorfor ønsket dere å kjøpe selskapet?
2. Hva var strategien for oppkjøpet?
 - a. Hva var årsaken til at dere vurderte den endelige partner?
 - b. Hvorfor ble oppkjøpet utført?
 - c. Initiert av administrasjon eller eier/styre?
 - d. Så dere på andre potensielle oppkjøpskandidater/objekter?
 - e. Hvor mye innsats bruker dere for å innhente informasjon om potensielle kandidater?
 - f. Hvem var involvert?
3. Hvordan var den tekniske due diligence-prosessen?
 - a. Hvem var involvert?
 - b. Hvilken informasjon fikk dere tilgang på?
 - c. Hvilken nytte hadde dere av denne prosessen?
 - d. Hvor lang tid brukte dere på denne prosessen?
 - e. Så dere på systemdokumentasjon?
4. Hvordan planla dere å integrere selskapene?
 - a. Teknisk
 - i. Utarbeidet dere integrasjonsstrategi?
 - ii. Hadde dere integrasjonsprosjekter?
 - iii. Hvor lang tid det tok planlegging/gjennomføring?
 - iv. Hvordan håndterte dere ressurskapasiteten?
 - v. Hvordan prioriterte dere integrasjon aktivitetene?

<ul style="list-style-type: none"> b. Organisatorisk c. Praktisk <p>5. Hvem var involvert i planleggingen av teknisk integrasjon?</p> <p>6. Hvilke teoretisk grunnlag (om noen) baserte dere oppkjøpsprosessen på?</p>
<p>Spørsmål – Gjennomføring</p> <p>7. Hvor er dere i prosessen nå?</p> <p>8. Gi en kort beskrivelse av stegene i oppkjøpsprosessen?</p> <p>9. Hvor godt traff dere med due diligence?</p> <p>10. Hvordan gjennomførte/gjennomfører dere integrasjonen av selskapene?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Teknisk <ul style="list-style-type: none"> i. Hvordan fokuserte dere på endringene for de ansatte? b. Organisatorisk <ul style="list-style-type: none"> i. Hvordan var organisasjonsstrukturen før oppkjøpet? ii. Hvordan er organisasjonsstrukturen i dag? c. Praktisk <p>11. Fortell om de største utfordringene i integrasjonsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> d. Kulturkollisjon e. Kommunikasjon f. Kunnskapsoverføring
<p>Spørsmål – Effekt</p> <p>12. Har dere oppnådd positiv effekt som gjenspeiler strategien for oppkjøpet? Utdyp.</p> <p>13. Har dere oppnådd positiv effekt som ikke var definert i strategien for oppkjøpet? Utdyp.</p> <p>14. Har dere fått noen negative effekter av oppkjøpet? Utdyp.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Har det vært utskifting av ansatte etter oppkjøpet?
<p>Spørsmål - Refleksjon</p> <p>15. Planlegger dere flere oppkjøp? Hvilke endringer (om noen) kommer dere til å gjøre for fremtidige oppkjøp?</p>

Vedlegg 4 - Intervjuguide - Oppkjøpsobjekt

Vår problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan lede fusjoner og oppkjøp av teknologiselskap i SMB-markedet for å oppnå en optimalisert integrasjonsprosess?

- ***Hvordan blir teknisk kompetanse involvert i due diligence prosessen, og hva er viktigheten av dette for integrasjonsprosessen?***
- ***Hvordan lede integrasjonsprosesser i teknologiske oppkjøp for å maksimere tilføring av kunnskap og teknologi?***

Dato:

Informant:

Intervjuere: Phuong Pham og Trond Grønnevik Sandal

Innledning:

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av prosjektet

Avklaringer:

- Personvern
 - Opplysninger som samles inn brukes kun til oppgaven
- Navn på bedrift/rolle. Evt. Anonymisering
- Opptak av intervjuene med lyd og video
- Evt. ønsker om gjennomgang av oppgaven før publisering?
- Publisering av masteroppgave på Nord Universitet

Spørsmål – Rolle/Stilling

Stilling:

- Hvilken rolle har du i bedriften nå og hva har din rolle vært de seneste årene?
- Hvor lenge har du vært tilknyttet firmaet?

Rolle i oppkjøpet/fusjonen:

- Hvilken rolle har du hatt i fusjons-/oppkjøpsfasene?

Rolle i integrasjonsprosessen:

- Hvilken rolle har du hatt/har i integrasjonsfasen?

Tidligere erfaringer med fusjon/oppkjøp:

- Hvilke fusjoner/oppkjøp har du vært med på/involvert i?

Spørsmål – Forberedelser

16. Hvorfor ønsket dere å selge selskapet?

17. Hva var strategien for salget?

- a. Hva var årsaken til at dere vurderte den endelige partner?
- b. Hvorfor ble salget utført?
- c. Initiert av administrasjon eller eier/styre?
- d. Så dere på andre potensielle oppkjøper?
- e. Hvor mye innsats bruker dere for å innhente informasjon om potensielle kandidater?
- f. Hvem var involvert?

18. Hvordan var den tekniske due diligence-prosessen?

- a. Hvem var involvert?
- b. Hvilken informasjon ga dere tilgang på?
- c. Hvilken nytte hadde dere av denne prosessen?
- d. Hvor lang tid brukte dere på denne prosessen?

19. Ble dere involvert med planlegging av integrasjon av selskapene?

- a. Teknisk
 - i. Utarbeidet dere integrasjonsstrategi?
 - ii. Hadde dere integrasjonsprosjekter?
 - iii. Hvor lang tid det tok planlegging/gjennomføring?
 - iv. Hvordan håndterte dere ressurskapasiteten?
 - v. Hvordan prioriterte dere integrasjon aktivitetene?
- b. Organisatorisk

c. Praktisk

20. Hvem var involvert i planleggingen av teknisk integrasjon?

21. Hvilke teoretisk grunnlag (om noen) baserte dere oppkjøpsprosessen på?

Spørsmål – Gjennomføring

22. Hvor er dere i prosessen nå?

23. Gi en kort beskrivelse av stegene i oppkjøpsprosessen?

24. Hvor godt traff dere med due diligence?

25. Hvordan gjennomførte/gjennomfører dere integrasjonen av selskapene?

g. Teknisk

i. Hvordan fokuserte dere på endringene for de ansatte?

h. Organisatorisk

i. Hvordan var organisasjonsstrukturen før oppkjøpet?

ii. Hvordan er organisasjonsstrukturen i dag?

i. Praktisk

26. Fortell om de største utfordringene i integrasjonsprosessen?

j. Kulturkollisjon

k. Kommunikasjon

l. Kunnskapsoverføring

Spørsmål – Effekt

27. Har dere oppnådd positiv effekt som gjenspeiler strategien for oppkjøpet?

Utdyp.

28. Har dere oppnådd positiv effekt som ikke var definert i strategien for oppkjøpet? Utdyp.

29. Har dere fått noen negative effekter av oppkjøpet? Utdyp.

b. Har det vært utskifting av ansatte etter oppkjøpet?

Spørsmål - Refleksjon

30. Planlegger dere flere oppkjøp?

Hvilke endringer (om noen) kommer dere til å gjøre for fremtidige oppkjøp?