

SERIEOPPKJØP:

ØKT EFFEKTIVITET - ELLER DET MOTSATTE? F



HELENE LOE COLMAN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Hun forsker og underviser innenfor temaene strategi implementering, oppkjøp og fusjoner og organisering av multinasjonale selskaper.



RANDI LUNNAN er professor ved Handelshøyskolen BI. Hennes forskningsfelt er allianser og oppkjøp, samt strategi og organisering av multinasjonale selskaper.

Serieoppkjøpere er bedrifter som kjøper flere virksomheter, gjerne etter hverandre. Mens det meste av forskningen har sett på hva som motiverer oppkjøp og integrasjonsutfordringer i enkelte oppkjøp, har det vært mindre forskningsfokus på utfordringer og gevinster av serieoppkjøp. Intuitivt skulle man anta at når en bedrift har gjennomført ett eller flere oppkjøp, vil det neste gå bedre fordi man har høstet relevante erfaringer. Laamanen og Keil (2008:264) definerer oppkjøpskompetanse som kunnskaper, evner, ferdigheter, systemer og prosesser bedriften kan bruke når den gjennomfører oppkjøp, og det er rimelig å anta at oppkjøpskompetansen blir høyere ved hvert oppkjøp, noe som skulle resultere i bedre effektivitet og høyere avkastning. Lin mfl. (2009) finner for eksempel at tidligere oppkjøpserfaringer motiverer nye oppkjøp. Studier av serieoppkjøpere kan imidlertid ikke vise til entydige positive erfaringer av å foreta flere oppkjøp etter hverandre. Rahaleh og Wei (2012) viser faktisk i sin artikkel til avtagende avkastning av å foreta flere oppkjøp, og hevder at ledere ikke nødvendigvis har

evne til å takle belastningen med å integrere suksessive oppkjøp. Andre, som Haleblan og Finkelstein (1999), viser til avtagende avkastning på de første oppkjøpene, men stigende avkastning over tid. Flere oppkjøp gir nye sett av integrasjonsutfordringer og øker den samlede organisatoriske kompleksiteten til bedriften som skal motta og integrere nye oppkjøpte enheter. Det er derfor ikke unaturlig at en bedrift over tid sliter med å integrere en strøm av nye oppkjøpte enheter.

Det er gjort lite forskning på serieoppkjøpere, og vi vet lite om hvordan serieoppkjøpere kan utvikle ferdigheter som gjør at de over tid mer effektivt håndterer nye oppkjøp. Man kan anta at noen serieoppkjøpere er bedre til å lære av erfaringer enn andre, men vi kan enda ikke identifisere hva disse er spesielt gode på. Denne artikkelen tar utgangspunkt i tidligere studier av serieoppkjøpere, litteratur på integrasjon av oppkjøp og kompetanse knyttet til dette. Formålet med artikkelen er å identifisere og diskutere utfordringer knyttet til serieoppkjøp. Vi knytter disse utfordringene til intervjuet med Steinar Sønsteby i Atea. Vi stiller spørsmål

om hvordan serieoppkjøpere utvikler kompetanse over tid, hva som kan hindre oppbyggingen av slik kompetanse, og bruker Atea som illustrerende eksempel.

Før vi diskuterer serieoppkjøpere spesielt, ser vi på forskning knyttet til enkelte oppkjøp; særlig på hva som motiverer oppkjøp, integrasjonsstrategi og implementering.

MOTIVASJON FOR OPPKJØP OG IMPLIKASJONER FOR INTEGRASJON

Det er mange grunner til at et selskap kjøper et annet. En av de viktigste drivkreftene bak oppkjøp er ønsket om å få tilgang til ressurser. Atea har kjøpt flere selskaper som har hatt ressurser de selv ikke har hatt, men som har vært viktige for å utvikle nye tjenester. Ett eksempel er oppkjøpet av FotoPhono. Dette selskapet kunne lys, bilde og video, noe som ga verdifulle synergier når Atea skulle utvikle integrerte IT-tjenester i et flermedialt «samhandlingsrom» for sine kunder. En god portefølje av ressurser er viktig for å sikre konkurransefortrinn over tid, og oppkjøp er en måte å få rask tilgang til komplementære ressurser på. Oppkjøp kan også være en kilde til strategisk fornyelse og kan bidra til å bryte opp etablerte samhandlingsmønstre. For eksempel kan et etablert selskap kjøpe opp et gründerselskap for å få tilgang til ny teknologi og nye arbeidsprosesser. Oppkjøp kan raskt bidra til økte markedsandeler gjennom tilgang til kunderelasjoner og gi adgang til nye geografiske markeder eller kundesegmenter. Atea har hatt en strategi om å være tilgjengelig geografisk, og mange av Ateas oppkjøp har derfor vært oppkjøp av partnere på geografisk viktige steder. Oppkjøpet av bedriften IT Partner i Hammerfest faller inn under denne kategorien. Ateas ekspansjon i Baltikum ble også gjort via oppkjøp. På denne måten har Atea også brukt oppkjøp som en metode for internasjonalisering.

Noen selskaper, slik som Atea, gjennomfører også oppkjøp for å få fordeler av økt størrelse. Sønsteby peker på at man ved økt størrelse får bedre betingelser og større oppmerksomhet hos leverandører. I tillegg gir volumet på virksomheten til Atea muligheten til å utvikle egne logistikkprosesser og volum nok til å drifte et felles lager for hele virksomheten. Størrelse gir også muligheter til å utvikle felles dybdekunnskap. I IT-bransjen går kunnskap fort ut på dato, derfor må investeringer i kunnskap deles av mange for å kunne forsvares. I oppkjøp drevet av skalafordeler innebærer

SAMMENDRAG

Virksomheter som gjennomfører en rekke oppkjøp som del av sin strategi kaller vi serieoppkjøpere. I denne artikkelen ser vi på eksisterende forskning på serieoppkjøp. Vi er spesielt opptatt av utfordringer i forbindelse med integrasjon og hvordan virksomheter kan skape verdi ved å gjøre flere oppkjøp etter hverandre. Artikkelen er knyttet til intervjuet med Steinar Sønsteby, som selv har vært involvert i over 80 oppkjøp. Tidligere forskning er ikke entydig i effektene av serieoppkjøp. På den ene siden kan en bedrift lære av tidligere oppkjøp og gjennom økt erfaring bli mer effektiv, mens bedriften på den annen side må håndtere flere, gjerne ulike integrasjonsprosesser, noe som kan føre til motstand og økt kompleksitet. Vi ser på forskning på oppkjøp og identifiserer områder der serieoppkjøpere kan genere erfaring, og områder som vil skape integrasjonsutfordringer. Ved å koble tidligere forskning med erfaringer fra Atea, diskuterer vi fire elementer som blir særlig viktige for serieoppkjøpere: visjon og strategi, integrasjonsprosessen, generering av oppkjøpserfaring og typer av denne, samt håndtering av egne ansatte. Dette er elementer som forhåpentligvis vil stå sterkere på agendaen til både forskere og praktikere i årene som kommer.

integrasjonsprosessen ofte en restrukturering av selskapet og selskapets ressurser. For å realisere synergier ved oppkjøp må større eller mindre nedbemanninger til. I tillegg trenger en større enhet færre ledere. Dette oppleves naturligvis som negativt blant dem som er implisert, og er noe som Atea generelt prøver å unngå. Særlig for serieoppkjøpere vil det slite på organisasjonen dersom oppkjøp stadig kombineres med nedbemanningsprosesser.

Oppkjøp vil i de fleste tilfeller føre til økt størrelse og dermed større forhandlingsmakt, økt attraktivitet/synlighet og skalafordeler. Det er en utbredt oppfatning både i pressen og blant forskere at oppkjøp ofte ikke fører til verdiskaping. King mfl. (2004) gjorde en metastudie av oppkjøp og fant at oppkjøper mest sann-

synlig ikke vil få en positiv avkastning av oppkjøpet. Under overskriften «Overpris igjen og igjen» presenterte Aftenposten (mai 2010) flere oppkjøp gjort av norske bedrifter i utlandet som de mente var overpriset. Årsaker til at oppkjøp angivelig mislykkes, er for høy pris, overvurdering av synergier, undervurdering av forskjeller i kultur og systemer, og problemer i integrasjonsprosessen (King mfl. 2004). Samtidig har vi ikke gode metoder for å måle hvorvidt et oppkjøp er vellykket eller ikke. Det er vanskelig å isolere effekten av oppkjøpet på vanlige måleparametere som aksjekurs og regnskapstall. Dette betyr at vi egentlig ikke vet sikkert hvor stor andel av oppkjøp som faktisk er vellykkede eller mislykkede. Studier vi har gjennomført, viser at verdiskaping i oppkjøp er mangefasettert, og at de negative konsekvensene av oppkjøp kan være overdrevet (Colman og Lunnan 2011). Dette kan forklare hvorfor oppkjøp stadig er et populært valg for bedrifter som ønsker å vokse eller etablere seg ute.

Tre faktorer er kritiske for å skape verdi gjennom oppkjøp; strategisk motivasjon, riktig pris og implementering (Schweiger og Weber 1989). Dersom oppkjøpet ikke er strategisk motivert, får bedriften tilgang til feil ressurser. For høy pris gir naturligvis dårlig avkastning. Implementeringsfasen handler om å kombinere de to enhetene ved å utnytte synergier mellom dem. Synergier er merverdi ved å kombinere to selskap til ett. Synergier man ofte ønsker å oppnå gjennom oppkjøp, inkluderer finansielle synergier (f.eks. reduksjon av risiko), operasjonelle synergier (f.eks. dele administrasjonskostnader, bruke hverandres kunnskap), menneskelige synergier (f.eks. være mer attraktiv som arbeidsgiver) og konkurransesynergier (f.eks. øke forhandlingsmakt). Mange feil kan begås i analysefasen, men forskere er enige om at det er i integrasjonsprosessen at verdiene som er identifisert i analysefasen, enten skapes eller ødelegges (Haspeslagh og Jemison 1991).

INTEGRASJONSPROSESSER

Verdiskaping gjennom oppkjøp skjer etter avtalen er signert og når selskapene kombinerer sine ressurser og organisasjoner (Haspeslagh og Jemison 1991). Integrasjon kan skje juridisk, finansielt, teknisk, prosessuelt og kulturelt, og betyr nye former for koordinering og kontroll på tvers av de to tidligere selskapene for å nå et sett av felles mål. Integrasjon kan på denne måten

defineres som de endringer som blir gjort i funksjonell organisering av aktiviteter, organisasjonsstruktur, systemer og kulturer i de to selskapene slik at de blir konsolidert til en funksjonell enhet (Pablo 1994).

Serieoppkjøpere gjør seg en del erfaringer som de bygger videre på i sine videre oppkjøp, de kan gjennom stadige oppkjøp ha utviklet fleksible organisasjoner som er mottagelige for nye kolleger (Vermeulen og Barkema 2001), og de kan ha fått erfaring med hva som er riktig integrasjonsstrategi (Pablo 1994). På den andre siden innebærer serieoppkjøp stadige forstyrrelser for operativ virksomhet, og forskning viser at læring fra oppkjøpserfaring ikke er ukomplisert (Meschi og Métais 2013). Virksomheten må ha strukturer og prosesser til å håndtere multiple og komplekse endringer. De kontinuerlige endringsprosessene et oppkjøp innebærer, med endring av struktur, ansvar og myndighet og prosesser som implementering av oppkjøp, innebærer at virksomheten blir «mettet», og skaper konflikter hos ansatte i oppkjøpsbedriften. For eksempel vil en bedrift ha et begrenset antall lederstillinger. I de første oppkjøpene kan det være rom for at ledere fra den oppkjøpte bedriften besetter noen av disse, men over tid vil mulighetene avta, og det blir større konkurranse om attraktive ressurser i oppkjøpsorganisasjonen.

Det er nokså opplagt at forskjellige motiver for oppkjøp krever forskjellige implementeringsstrategier med hensyn til tid og grad av integrasjon. Integrasjon kan innebære 1) en sammensmelting av organisasjonen, systemene, prosessene og kulturen i de to selskapene, 2) oppkjøperen kan assimilere den oppkjøpte enheten inn i sin organisasjon, slik at den oppkjøpte enheten må adoptere oppkjøperens organisasjon, systemer, prosesser og kultur, eller 3) den oppkjøpte enheten kan fortsette å eksistere med egen organisasjon, systemer, prosesser og kultur. Alternativ 1 og 2 beskriver en full integrasjonsprosess. Dette er en implementeringsstrategi som velges når grad av strategisk avhengighet mellom oppkjøper og oppkjøpt enhet er stor. Grad av avhengighet finnes når verdien av å gjennomføre en aktivitet er avhengig av hvordan en annen aktivitet utføres (Puranam, Singh og Chaudhuri 2009). Uten en slik sammensmelting kan bedriften ikke realisere synergier, for eksempel ved å kombinere ressurser på en ny måte eller redusere overflødige funksjoner. For en serieoppkjøper vil det være enklere å integrere sta-

dig nye enheter dersom disse ikke integreres fullt i den oppkjøpende enhet. Dersom disse kan fortsette å eksistere som selvstendige enheter, unngås kompleksitet og motstand internt. Man får imidlertid på denne måten ikke realisert synergier i oppkjøpene.

Når den oppkjøpte enheten er innovativ, med mye taus kunnskap og mange interne, tette relasjoner, må bedriften passe på å beskytte evnen til innovasjon i den oppkjøpte enheten (Graebner, Eisenhardt og Roundy 2010). Spesielt i oppkjøp hvor man ønsker tilgang til kompetanse, er det viktig å gå varsomt frem i integrasjonsprosessen for å unngå tap av den kompetansen som motiverte oppkjøpet. For eksempel er det vanlig ved kjøp av konsultentselskaper å la disse forbli selvstendige en tid etter kjøpet før de integreres. Komplekse, innovative oppkjøp byr derfor på spesielle utfordringer for alle oppkjøpere, men spesielt for serieoppkjøpere dersom de ut fra sine erfaringer har «standardisert» integrasjonsprosessen. Jo mer unik kompetanse som finnes i oppkjøpet, jo vanskeligere er det å sikre denne ut fra et standardoppsett.

Det vanskeligste valget oppstår når behovet er stort både for autonomi og strategisk integrasjon. I dette tilfellet er integrasjonsprosessen best tjent med en symbiose, det vil si at noe integreres, mens deler av den oppkjøpte enheten får lov å eksistere intakt, eventuelt at deler integreres raskt, mens andre deler av virksomheten blir forsiktig integrert over tid. Dette kan være tilfellet når en bedrift kjøper opp et selskap som har en spesiell kultur, spesielle prosesser eller rutiner, og det er på grunn av disse at bedriften har konkurransefortrinn. En rask integrasjon uten å ta hensyn til disse prosessene kan raskt bryte ned etablerte samhandlingsmønstre, og kunnskapen forvitres. Dersom enheten får lov til å fortsette som før, kan kunnskapen gradvis overføres til den oppkjøpte bedriften gjennom at denne får anledning til å observere og dermed lære denne kunnskapen. En måte å sikre slik læring på er å sørge for at lederne fra den oppkjøpte virksomheten er med videre, noe som gjøres i for eksempel Atea. Etter en bindingstid har oppkjøpsbedriften observert arbeidsprosesser og lært hvordan disse fungerer. Da kan oppkjøpet integreres i resten av organisasjonen, og man er ikke lenger så avhengig av de opprinnelige individene og relasjonene.

Integrasjon versus autonomi har ofte blitt behandlet som om de eksisterte som poler på en endimensjonal

skala. Nyere litteratur (Zaheer, Castañer og Souder 2011) viser at strukturell integrasjon ikke nødvendigvis behøver å gå på bekostning av det arbeidet som pågår i den oppkjøpte enheten. En integrasjonsprosess kan involvere strukturell integrasjon samtidig som en stor grad av beslutningsmyndighet er delegert til enheter i den oppkjøpte virksomheten. På denne måten oppnås synergier samtidig som man får fordelene av uforandret daglig drift. For eksempel kan FOU-funksjoner bli integrert inn i rapporteringsstrukturer, selv om den oppkjøpte enheten har frihet til å utvikle sine egne produkter (Puranam, Singh og Zollo 2006).

Hvor hurtig integrasjonsaktivitetene og prosessen skal gjennomføres, har vært kilde til mye diskusjon. Hvor lang tid skal det ta før integrasjonen er ferdig? Selv om ledere og konsulenter påpeker viktigheten av en hurtig integrasjonsprosess, viser mye forskning at det ikke er uproblematisk å skynde på en integrasjonsprosess. Haspelagh og Jemison (1991) foreslår at synergipotensialet og autonomi bestemmer hvor raskt en integrasjonsprosess bør gjennomføres. Store potensialer for synergier vil trekke mot en hurtig prosess, mens behov for autonomi vil trekke mot å bruke tid. Flere studier har fokusert på de første 90 eller 100 dagene etter annonsering av oppkjøpet og funnet at denne perioden er spesielt viktig med tanke på å legge til rette for resultatene av oppkjøpet (Angwin 2004). I intervjuet med Atea ser vi at de tenker på samme måte. Det er greit å bruke litt tid i integrasjonen, men denne skal følge en plan som det er enighet om når oppkjøpet er et faktum.

Integrasjon av oppkjøp er en komplisert endringsprosess som krever mange ulike typer ressurser og stor lederkapasitet. Litteraturen legger vekt på at det er viktig med nøye planlegging og organisering av en integrasjonsprosess. I tillegg til å sikre den tekniske integrasjonen av oppkjøpet, det vil si strukturer, prosesser og teknologi, er det viktig å få med seg menneskene som påvirkes av oppkjøpet. Birkinshaw, Bresman og Håkanson (2000) delte integrasjonsprosesser i to ulike, men relaterte prosesser – teknisk integrasjon (*task integration*) og sosial integrasjon (*human integration*). Teknisk integrasjon innebærer at man kombinerer oppgaver og ressurser for å oppnå synergier, og omhandler alt fra arbeidskontrakter og pensjonsordninger til integrasjon av IT-løsninger, kundesystemer og lønnsystemer. Ledere får nye medarbeidere, og medarbeidere

kan få nye oppgaver. Organisasjonsenheter oppløses og etableres. Kunder fra det ene selskapet skal kanskje knyttes sammen med teknologi, produkter og tjenester fra det andre selskapet. Sosial integrasjon, derimot, dreier seg om integrasjon av kultur og identitet, med andre ord en utvikling av felles verdier og normer og en felles forståelse av «hvem vi er» som organisasjon. Dette skal vi se mer på nedenfor.

SOSIAL INTEGRASJON: KULTUR OG IDENTITET I OPPKJØPSPROSESSEN

Sosial integrasjon har de siste tiårene fått mye oppmerksomhet gjennom et fokus på hvordan kultur og identitet påvirker integrasjon, og hvordan selskaper greier å lage en felles forståelse av hvem de er (organisasjonsidentitet), og hvordan de gjør ting (organisasjonskultur) etter oppkjøpet.

Organisasjonskultur kan defineres som normer, verdier og måter å gjøre ting på som kjennetegner en organisasjon. Til stadighet rapporterer forskjellige medier om oppkjøp som feiler på grunn av kulturforskjeller. Til tross for dette har ikke forskningen funnet entydige svar på hvordan kulturelle forskjeller påvirker utfallet av oppkjøp. Noen studier viser at kulturforskjeller er negativt (Buono 2005), andre at kulturforskjeller er gir positive resultater i form av læring og kunnskapsoverføring (Bjørkman, Stahl og Vaara 2007), og noen studier viser at kulturforskjeller ikke har noen effekt på resultatene fra oppkjøpet. Nyere forskning viser at det kanskje ikke er kulturforskjellene i seg selv som påvirker resultatet, men hvordan disse forskjellene utspiller seg og blir håndtert i integrasjonsprosessen. For eksempel viser studier at kulturforskjeller og kulturkollisjoner bidrar til å løse opp rigiditet, føre til læring og hindre stagnasjon av organisasjonen og dermed en utvidelse av kunnskapsbasen (Vermeulen og Barkema 2001).

Organisasjonsidentitet kan defineres som de sentrale, distinkte og vedvarende karakteristikaene som kjennetegner en organisasjon (Albert og Whetten 1985). Med andre ord, det er svaret på «hvem vi er som organisasjon». Det er ikke uvanlig at individer fra en oppkjøpt enhet identifiserer seg med sin gamle bedrift lenge etter at integrasjonsprosessen formelt er over. En integrasjonsprosess representerer et møte mellom to potensielt forskjellige organisasjonskulturer og to forskjellige organisasjonsidentiteter. Gjennom et oppkjøp utvides og endres grensene til organisasjonen, og

dette kan utfordre eller true organisasjonens identitet og de ansattes følelse av tilhørighet. Det å skape en felles forståelse av hvem vi er, er viktig for å sikre felles målforståelse og samarbeid etter oppkjøpet. På den ene siden kan trusler mot identitet føre til endringsvegring blant de ansatte, lavere lojalitet og vilje til å bidra til fellesskapet. På den andre siden behøver ikke trusler mot identitet bare ha negative konsekvenser for oppkjøpet. I en studie av integrasjon av oppkjøp i IT-bransjen viser Colman og Lunnan (2011) at trusler mot identitet førte til konflikter og turbulens i integrasjonsprosessen, men også at disse motiverte til handling og kunnskapsoverføring. Oppkjøpte enheter med en sterk identitet som føler at de sentrale og distinkte karakteristikkene ved organisasjonen blir utfordret ved oppkjøpet, kan motiveres til å handle og «pushe» sin kompetanse i den nye organisasjonen, stille spørsmålstegn ved etablerte sannheter og måter å gjøre ting på; med andre ord bidra til fornyelse.

Serieoppkjøpere blir stadig konfrontert med andre organisasjonsidentiteter og kulturer. Skillene mellom «oss» og «dem» blir dermed mer komplekse enn i en organisasjon som kun har gjennomført ett oppkjøp. På den ene siden kan det antas at skillelinjene mellom forskjellige identiteter kanskje ikke blir så markante når man har et identitetsmangfold, samtidig kan det å utvikle en felles forståelse av «hvem vi er» være mer utfordrende.

LEDELSE AV INTEGRASJONSPROSESSEN

I intervjuet peker Steinar Sønsteby i Atea på at en viktig lederoppgave er fokus på selve integrasjonsprosessen, samtidig som det er viktig å sikre at organisasjonene ikke mister grepet på operativ virksomhet. Dette betyr at ledelsen har to viktige oppgaver; på den ene siden å fokusere på informasjon til og motivasjon av nye medarbeidere, men samtidig motivere den oppkjøpende organisasjonen til å ta imot nye medarbeidere og ny kunnskap. I tillegg er det viktig å holde fokus oppe på operativ virksomhet slik at kundene får de tjenestene de skal ha, og at ikke all energi brukes på interne endringer.

For Sønsteby starter kommunikasjonen med eierne av oppkjøpsbedriften lenge før selve integrasjonsprosessen. Gjennom samtaler og besøk utvikler han en forståelse for hva bedriften kan bidra med til Atea, og snakker med eiere og ledere for å motivere oppkjøpet. Gjennom denne prosessen skaffer Atea seg viktig kunn-

skap om hvordan den oppkjøpte enheten vil passe inn i Atea, og hva som vil kunne være utfordringer i integrasjonen. Når avtalen er underskrevet, er det imidlertid viktig å gi skikkelig informasjon til de ansatte. For Sønsteby er tiden mellom signering av kontrakten og offentliggjøring av oppkjøpet kritisk. Han er opptatt av at de ansatte skal få informasjon direkte fra ham, og rikelig anledning til å skjønne hvilke steg de skal igjennom, og konsekvensene av disse. Dersom de ansatte ikke får informasjon raskt, begynner ryktene å gå, og negative prosesser utvikler seg. Dette vil Sønsteby unngå, og han mener at den tiden han investerer i denne fasen, gir god avkastning senere i integrasjonsforløpet.

Tradisjonelt har strategifaget omtalt oppkjøp som en planlagt prosess, ledet og utført av oppkjøpende virksomhets leder. Medarbeidere og ledere i den oppkjøpte enheten har i litteraturen blitt behandlet som mottagere av endringer, og ikke som aktive deltagere. Det vil si at ansatte blir behandlet som passive mottagere som skal overtales. Ansatte blir i mye av litteraturen antatt å ha en iboende endringsvegring og manglende vilje til å bidra og samtidig en tilbøyelighet til å motsette seg ledelsens endringsinitiativ. Denne tradisjonen vektlegger kommunikasjon, informasjon og endringsledelse for å sikre endringsvilje blant de ansatte i egen og oppkjøpt organisasjon. Samtidig har nyere litteratur fokusert på viktigheten av den kompetansen og ressursene som både medarbeidere og oppkjøpte ledere har. Graebner (2004) viser blant annet i sitt arbeid hvordan ledere i oppkjøpte virksomhet bidrar til verdiskaping gjennom to prosesser. For det første bidrar de til at forventede mål og gevinster blir realisert gjennom å mobilisere og beskytte de oppkjøpte ansatte slik at de kan fokusere på den daglige driften. De oppkjøpte lederne har både kunnskapen og relasjonene som er nødvendig for å gjøre dette. Samtidig bidrar de til fornyelse ved å ta på seg ansvar som krysser grensesnittene mellom den kjøpende og den oppkjøpte enheten. I disse rollene kan lederne identifisere ekstraordinære synergier, samtidig som de har status og beslutningsmyndighet slik at de kan sikre at disse gevinstene også blir realisert. Oppkjøpte ledere og nøkkelmedarbeidere er dermed helt sentrale for å kunne utnytte den kapasiteten og kompetansen som representerer oppkjøpets verdiskaping.

Samtidig legger denne erkjennelsen føringer på integrasjonsstrategi. Et oppkjøp innebærer en reorganisering av ressurser, oppgaver, makt og myndighet,

og det er derfor ikke unaturlig at det oppstår konflikter og maktkamper i organisasjonen. En slik politisering av integrasjonsprosesser er beskrevet i litteraturen (Vaara 2003). En viktig oppgave for en oppkjøpende leder er å informere, motivere og sikre at egne ansatte ikke bruker mye tid og fokus på å bekymre seg for sin fremtid i organisasjonen og for hvordan oppkjøpet vil påvirke dem og deres arbeidssituasjon. Med andre ord, en viktig lederoppgave er informasjon og kommunikasjon med dem som blir direkte involvert i oppkjøpet. Atea har en organisasjon som er blitt vant til å motta nye oppkjøpte bedrifter og integrere disse i egen virksomhet. For at disse skal se fordelene av oppkjøp, og ikke la personlige interesser dominere, sier Sønsteby at Atea er opptatt av å vise lojalitet til egne ledere og ansatte. Det skal for eksempel mye til for at en Atea-leder blir skiftet ut med en leder fra et oppkjøpt selskap. På grunn av vekst i Atea, har selskapet kunnet tilby både egne og oppkjøpte ledere nye, interessante stillinger. Lojaliteten til egen organisasjon står imidlertid sterkt hos Sønsteby, og i en bedrift som gjør så mange oppkjøp, kan det bli utfordrende å bruke oppkjøpte nøkkelpersoner og ledere slik som eksisterende studier anbefaler.

Atea gjennomfører integrasjonsprosjekter der alle bedriftens aktiviteter deles inn i delprosjekter. Både representanter for oppkjøper og oppkjøpt bedrift er med i prosjektet for å sikre at integrasjonen skjer raskt, men også at særegenheter ved oppkjøpet ivaretas. Sønsteby er imidlertid klar på at noen elementer er gitt. I Atea diskuteres ikke bruk av logo fra den oppkjøpte enheten eller forlengelse av oppkjøpte enheters IT-systemer. Andre ting, som håndtering av eksisterende kunder, kan man imidlertid være mer fleksible på og finne gode overgangsløsninger.

UTFORDRINGER I SERIEOPPKJØP

Atea er en serieoppkjøper, det vil si et selskap som har en vekststrategi bygget på at de skal vokse ved å kjøpe selskaper (Laamanen og Keil 2008). Dette gir en unik mulighet til å lære fra oppkjøp til oppkjøp. Dette innebærer at de kan lære hvordan de velger ut et oppkjøpsobjekt, hvordan de integrerer virksomheten for å skape verdi og håndtere sekvensen og tidspunkt for oppkjøpene (Graebner mfl. 2010). Puranam og Shrikanth (2007) studerte teknologioppkjøpere og fant at erfarne oppkjøpere lærer å håndtere integrasjon med færre negative effekter på fremtidig innovasjonsevne,

med andre ord – de var bedre til å balansere mellom behovet for integrasjon og behovet for autonomi.

Forskningen spriker med hensyn til effekten av oppkjøpserfaring på resultat. Studier viser at det er både positive og negative effekter av erfaring på resultatene av oppkjøpet (Barkema og Schijven 2008, King, Dalton, Daily og Covin 2004). Det er med andre ord ikke en enkel sammenheng mellom antall oppkjøp en virksomhet gjør, og hvor vellykkede disse er.

Erfaringslæring er blitt påvist i operative kontekster. Når det gjelder strategiske beslutninger, derimot, er det vanskeligere å dokumentere at erfaring har noen effekt på resultater. Oppkjøp er kompliserte prosesser med uklare årsak-virkning-forhold, og det å trekke læring fra erfaring kan være vanskelig. Noen studier har funnet en positiv effekt av oppkjøpslæring på resultater, mens andre har funnet et U-formet forhold mellom erfaring og resultater (Haleblian og Finkelstein 1999). Det kan se ut som uerfarne oppkjøpere overvurderer nytten av oppkjøpserfaringene sine og ikke klarer å skille ut hvilke erfaringer som er relevante for det neste oppkjøpet. Dermed blir resultatene dårligere enn de ville ha vært dersom de gikk inn i oppkjøpet med blanke ark. Erfarne oppkjøpere, derimot, har samlet erfaringer fra et bredt spekter av oppkjøp og har en helt annen kunnskapsbase å trekke på når de skal gjennomføre et nytt oppkjøp. Haleblian og Finkelstein (1999) fant at en oppkjøper i snitt trenger åtte oppkjøp for å få et bredt nok grunnlag til å få positive effekter av tidligere erfaringer. Sønsteby syntes åtte oppkjøp var få. Han mente at en generelt måtte ha erfaringer fra flere oppkjøp for å kunne trekke gode, generelle erfaringer ut av dem, men kom deretter med noen tanker som modererte dette utsagnet, og som vi mener er viktig: Dersom en oppkjøper skal ha glede av erfaring, må den som leder prosessen, ha en stor rolle i hvert oppkjøp. Det vil si at en får mindre utbytte av erfaringer fra oppkjøp dersom en har en perifer rolle – å stå midt oppe i avveiningene gir derimot et mye bedre erfaringsgrunnlag.

Dette reiser et interessant spørsmål om hvem det er som genererer erfaringer fra oppkjøp. Tidligere studier har for det meste brukt store bedriftsdatabaser og sett på relasjonen mellom en bedrifts tidligere oppkjøp og avkastning fra nye oppkjøp. Ut fra intervjuet med Sønsteby kan man spekulere på om erfaringene fra oppkjøp ikke nødvendigvis finnes på bedriftsnivå, men hos enkeltpersoner, for eksempel toppledere. Andre i

organisasjonen vil også generere erfaringer, men disse kan være spesifikke på for eksempel personal eller integrasjon på tekniske områder. En linjeleder som er involvert i noen få oppkjøp, trenger ikke nødvendigvis å få samme type erfaring som en toppleder som er involvert i alle oppkjøpene bedriften foretar i en periode. Noen toppledere vil dessuten delegere mye av prosessen, mens andre er mer aktive, noe som også vil resultere i ulike erfaringer. Dersom disse spekulasjonene er riktige, betyr det at bedriftens akkumulerte oppkjøpkompetanse er *individsesifikk* mer enn *bedriftssesifikk*. Dette har noen interessante implikasjoner. Det betyr at dersom en bedrift skal ha nytte av serieoppkjøp, er det viktig at disse erfaringene samles ett sted. Dersom dette er hos ett individ, kan all denne akkumulerte erfaringen gå tapt dersom denne personen forlater organisasjonen. Oppsamling, deling og sikring av denne kompetansen blir derfor et spesielt viktig tema for serieoppkjøpere.

I tillegg til direkte erfaringer fra oppkjøp har forskere funnet at vekst fra flere metoder, både organisk vekst og allianser, kan gi verdifull erfaring i gjennomføring av oppkjøp (Vermeulen og Barkema 2001). Dette betyr at akkumulering av verdifull erfaring ikke nødvendigvis bare inkluderer oppkjøp, men også allianser, og at organisatoriske enheter som har til hensikt å integrere oppkjøp, også må ha ansvaret for allianser, eller som et minimum samle erfaringer fra disse.

Flere serieoppkjøpere har utviklet rutiner og prosesser for å integrere oppkjøp, med team av dedikert personell som jobber med aktiviteter rundt integrasjon. I Atea bruker de heller forskjellige personer hver gang, men disse personene er nøye utvalgt og representerer kompetanser som er nødvendige i integrasjonen. På denne måten sikrer organisasjonen at erfaringer sitter hos flere. Utfordringene da vil gå på å dele og koordinere disse erfaringene fra oppkjøp til oppkjøp.

En integrasjonsprosess er en stor endringsprosess. Serieoppkjøpere må i tillegg til å kunne mobilisere organisasjonen til å integrere ett oppkjøp, påse at de utvikler endringskapasitet, det vil si at de over tid greier å implementere flere oppkjøp uten at det går på bekostning av den daglige driften. Etttersom det kan ta år før et oppkjøp er fullstendig integrert, vil det i virksomheter som har en strategi hvor de vokser ved oppkjøp, innebære at et oppkjøp ikke nødvendigvis er fullstendig ferdig integrert før et nytt oppkjøp blir gjennomført. Dette viser viktigheten av at ledere kan

håndtere multiple oppkjøp (Rahahleh og Wei 2012) og evner å ha et blikk på daglig drift samtidig som de gjennomfører integrasjonsprosesser. Et alternativ til dette er å ha egne integrasjonsteam som er utpekt til å gjennomføre prosessen, mens andre ledere ser på daglig drift. Dette kan fungere på støtteaktiviteter som personal og IT, men dersom nyoppkjøpte ansatte skal inn i eksisterende operasjoner, må linjeledere nødvendigvis engasjeres. Serieoppkjøpere må derfor utvikle en kultur for endring og balansere ro til å utføre operative oppgaver med evne til endring.

HVA KAN VI LÆRE AV ATEA?

Selv om bedrifter og oppkjøp er forskjellige og man derfor skal være forsiktig med ukritiske anbefalinger, har vi lyst til å trekke frem noen spesielt interessante trekk ved måten Atea håndterer oppkjøp på. Gitt dette som et relativt nytt forskningsfelt tror vi Atea kan gi nyttige erfaringer.

Strategi og oppkjøpsfokus: Atea har en klar strategi, der størrelse, geografisk tilstedeværelse og utvikling av kompetanse er sentrale komponenter. For å nå disse strategiske målene er oppkjøp godt egnet på grunn av hurtighet, mulighet for å ta ut synergier og tilgang til nye ressurser. Siden strategien er så klar, er Atea i en konstant «oppkjøpsmodus» der en rekke kandidater er på radaren, mens mer aktuelle kandidater holdes varme. Når en forståelse nås mellom Atea og en oppkjøpskandidat, kan Atea handle raskt. For en bedrift som Atea er ikke oppkjøp en engangforeteelse, men del av «business as usual». Intervjuet med Steinar Sønsteby viser at for å lykkes som serieoppkjøper, må bedriften ha en klar visjon (hvor skal oppkjøpene føre oss), en klar strategi (hvilke oppkjøp fører oss dit) og kunnskap om integrasjonsprosessen (hvordan gjør vi det). Dette betyr at mye av ledelsesfokus i Atea er på oppkjøp, og at topplederen selv er aktivt med på å generere erfaringer fra oppkjøp til oppkjøp.

Oppkjøpserfaring: For Atea synes det som om mye av tankegangen, erfaringen og fokuset på oppkjøp finnes hos Sønsteby selv, noe som gjør strategien mer sårbar. Atea er klar over dette, og en stadig større gruppe er involvert i oppkjøp, inkludert traineer som får verdifull erfaring fra oppkjøp før de tar posisjoner andre steder i selskapet. Når tidligere forskning har sett på oppkjøpserfaring, har de vurdert hvor mange oppkjøp bedriften har gjort, ikke enkeltindivider. Intervjuet

med Sønsteby viser at oppkjøpserfaring er individuell, for å lære av oppkjøp må man være med og ta ansvar, og dersom dette skal være en bedriftskompetanse, må flere være involvert.

Integrasjonsprosessen: I organisasjoner som har vekststrategier bygget på oppkjøp, er det spesielt viktig å utvikle gode prosesser og kompetanse på integrasjon. Sønsteby fokuserer på viktigheten av at han er personlig engasjert i alle deler av prosessen, helt fra valg av oppkjøpskandidat til implementering av oppkjøpet. Det er også interessant å se hvordan tid spiller inn i Ateas tilnærming, spesielt gjelder dette fokuset på informasjon tidlig i prosessen. Sønsteby beskriver erfaringer fra andre virksomheter som er gode på å lage godt funderte strategiske og økonomiske case, men som ikke er hands-on i gjennomføring og implementering av oppkjøpet. Slike situasjoner kan lett føre til at rykter sprer seg og folk begynner å se seg om etter andre muligheter når oppkjøpet annonseres.

Håndtering av egne ansatte: Det meste av oppkjøpslitteraturen fokuserer på selve oppkjøpet. Intervjuet med Sønsteby viser at for en serieoppkjøper er egen bedrift også viktig. Samtidig som Sønsteby er involvert i implementering av oppkjøpet, fokuserer han på håndtering av Ateas ansatte, spesielt at de ikke skal oppleve oppkjøp som negativt, men se det som positivt å ta imot nye ansatte i sine enheter. Skal de gjøre dette, må de forstå strategien, og ikke selv føle seg truet av oppkjøpte ledere. Lojaliteten mot egne ansatte står sterkt hos Sønsteby. Tidligere forskning har vist at det er viktig å bruke kompetansen til oppkjøpte nøkkelmedarbeidere og beholde oppkjøpte mellomledere for å sikre daglige prosesser og videreføring av kunnskapsfelleskap. For en serieoppkjøper som Atea er det en kunst å balansere mellom disse kravene.

Læring fra serieoppkjøp kan sitte hos individer spredt i organisasjonen, og strukturene for kunnskapsoverføring i en organisasjon som har vokst gjennom multiple oppkjøp, kan bli fragmenterte fordi organisasjonen er i stadig endring. Læring fra ett enkelt oppkjøp kan være lokalisert i forskjellige deler av organisasjonen og distribuert over mange individer. Noe kunnskap sitter hos toppledelsen, men dette er overordnet kunnskap om motiv og økonomisk resultat av oppkjøpene. Kunnskapen som sitter hos transisjonsteamet, er tidsbestemt, de opplever ofte oppkjøpet fra annonsering til strukturell integrasjon. De operative enhetene, derimot, lever tett

på det enkelte oppkjøpet, men opplever ikke nødvendigvis mange oppkjøp. Forskning har vist at det er vanskelig å se hvordan integrasjonsbeslutninger fører til resultater i en kompleks og sammensatt endringsprosess som en integrasjonsprosess er. Serieoppkjøp innebærer et stadig innsig av nye personer, organisasjoner, produkter og systemer til oppkjøperen. Dette innebærer også kontinuerlige endringer i organisasjonsstruktur på mikronivå, endringer i ansvar, roller og posisjoner i organisasjoner. Dette gjør organisasjonen vanskelig å navigere i for de ansatte.

Stadige oppkjøp er derfor en kilde til påfyll av ressurser og kompetanse, og bedrifter vil bli bedre etter hvert som de genererer erfaring. Som denne artikkelen har vist, kan man ikke direkte knytte erfaringer fra flere oppkjøp til økt avkastning. Serieoppkjøp øker kravene til kompetanse og håndtering av strategi, strukturer og organisasjon, noe som må med i beregningen når nye oppkjøp planlegges. Forskningsmessig mangler det fremdeles systematisk kunnskap om serieoppkjøpere; for eksempel hva oppkjøpskompetanse består av, hvordan den genereres, og av hvem. **M**

REFERANSER

- Albert, S. og D.A. Whetten. 1985. Organizational identity. I: L.L. Cummings og B.M. Staw (red.) *Research in Organizational Behavior*, 7. Greenwich, CT: JAI.
- Angwin, D. 2004. Speed in M&A integration: The first 100 days. *European Management Journal*, 22(4): 418–430.
- Barkema, H.G. og M. Schijven. 2008. How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 34(3): 594–634.
- Birkinshaw, J., H. Bresman og L. Håkanson. 2000. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3): 395–425.
- Björkman, I., G.K. Stahl og E. Vaara. 2007. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 658–672.
- Buono, A.F. 2005. Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources. *Administrative Science Quarterly*, 50(4): 647–650.
- Colman, H.L. og R. Lunnan. 2011. Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, 37(3).
- Graebner, M.E. 2004. Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8/9): 751–777.
- Graebner, M.E., K.M. Eisenhardt og P.T. Roundy. 2010. Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of Management Perspectives*, 24(3): 73–92.
- Haleblian, J. og S. Finkelstein. 1999. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 29–56.
- Haspeslagh, P.C. og D.B. Jimison. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- King, D.R., D.R. Dalton, C.M. Daily og J.G. Covin. 2004. Meta-analysis of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2): 187–200.
- Laamanen, T. og T. Keil. 2008. Performance of serial acquirers: toward an acquisition program perspective. *Strategic Management Journal*, 29(6): 663–672.
- Lin, Z., M.W. Peng, H. Yang og S.L. Sun. 2009. How do networks and learning drive M&As? An institutional comparison between China and the United States. *Strategic Management Journal* 30(10): 1113–1132
- Meschi, P.-X. og E. Métais. 2013. Do firms forget about their past acquisitions? Evidence from French acquisitions in the United States (1988–2006). *Journal of Management*, 39(2): 469–495.
- Pablo, A.L. 1994. Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4): 803–836.
- Puranam, P., H. Singh og S. Chaudhuri. 2009. Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un)necessary. *Organization Science*, 20(2): 313–328.
- Puranam, P., H. Singh og M. Zollo. 2006. Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2): 263–280.
- Puranam, P. og K. Srikanth. 2007. What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, 28(8): 805–825.
- Rahahleh, N. og P.P. Wei. 2012. The performance of frequent acquirers: Evidence from emerging markets. *Global Finance Journal*, 23(1): 16–33.
- Schweiger, D.M. og Y. Weber. 1989. Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12(2): 101–118.
- Vaara, E. 2003. Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy and politicization. *Journal of Management Studies*, 40: 859–894.
- Vermeulen, F. og H. Barkema. 2001. Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3): 457–476.
- Zaheer, A., X. Castañer og D. Souder. 2011. Synergy sources, target autonomy and integration in acquisitions. *Journal of Management*, 39(3): 604–632.