



**Marita Forseth Karlsen
Håkon Juliussen**

Valg av integrasjonsstrategier etter oppkjøp

En casestudie av et sjømatkonsern i vekst

Choice of Post-Acquisition Integration Strategies

A case study of an expanding seafood group

**MASTEROPPGAVE
Master i ledelse av teknologi
Trondheim, Mai 2018**

Veileder: Per Ståle Knardal

Konfidensiell til: Mai 2022

Samarbeidsbedrift: Insula AS

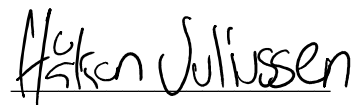
Forord

Denne masteroppgaven har blitt skrevet som en avslutning på vår master i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Prosessen og arbeidet med denne oppgaven har vært spennende og lærerik, og vi har både erfart og lært mye som kan være nyttig videre i arbeidslivet.

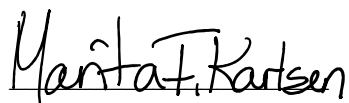
Vi ønsker å rette en stor takk til de ansatte i Insula AS og deres datterselskaper som stilte seg positive og tilgjengelige til intervjuer, slik at vi fikk gode perspektiver på vår problemstilling. Vi ønsker også å takke vår veileder Per Ståle Knardal for gode tilbakemeldinger og veiledning gjennom hele prosessen. Til sist ønsker vi å rette en stor takk til studiekameratene ved MLT for å ha bidratt til et motiverende og sosialt miljø.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatternes egen regning.

Trondheim, 24. Mai 2018



Håkon Juliussen



Marita Forseth Karlsen

Sammendrag

Denne studien er et bidrag til den strategiske skolens forståelse av integrasjonsstrategier etter oppkjøp. Masteroppgaven har adressert en etterlyst forståelse av sammenhengen mellom to isolerte forskningstilnæringer som enten ser på forutsetningene før oppkjøp eller innsatsen mot integrasjonsfasen for å forklare utfallet av oppkjøp. Problemstillingen «*Hvordan påvirker situasjonsbaserte faktorer valg av integrasjonsstrategi etter oppkjøp?*» har derfor blitt belyst gjennom en casestudie av sjømatkonsernet Insula AS. Konsernet er nyopprettet og har gjennomgått en intensiv vekstfase ved å gjennomføre oppkjøp.

Gjennom en tverrsnittsbasert studie bestående av semistrukturerte intervju har integrasjonsstrategiene i seks datterselskap, og situasjonsbaserte faktorer som kan påvirke valget av integrasjonsstrategi, blitt undersøkt. Integrasjonsstrategiene har blitt identifisert med utgangspunkt i dimensjonene autonomi og kunnskapsoverføring, og datterselskapene har blitt plassert i et nyutviklet teoretisk rammeverk med disse dimensjonene som grunnlag. Fire av fem typologier ble identifisert gjennom plasseringen av de seks datterselskapene i rammeverket. Om valgene av integrasjonsstrategiene har vært tilsiktede eller fremvoksende gjennom naturlige tilpasninger har også blitt diskutert.

Masteroppgaven konkluderer med at integrasjonsstrategiene hos noen av datterselskapene ikke er endelige, og at det finnes tilfeller i konsernet hvor det planlegges å integrere datterselskapene ved å benytte seg av flere integrasjonsstrategier over tid. Hyppigheten av oppkjøpene i konsernet pekes på som en avgjørende faktor for denne observasjonen, og det antas at andre pågående oppkjøp midlertidig reduserer evnen til å integrere datterselskap. Til tross for at det har blitt utelatt fra tidligere forskning ble hensikten med oppkjøp identifisert som en av de mest kritiske faktorene som påvirker valg av integrasjonsstrategi, da det kan være ledende for hvilke synergieffekter man må realisere for å oppnå oppkjøpets verdipotensial. Funnene i studien bekrefter også tidligere forskning om at organisasjonskultur dominerer over nasjonal kultur, og det argumenteres for at når man vurderer valg av integrasjonsstrategi er førstnevnte mer styrende. Det konkluderes også med at lav kulturdistanse og høy strategisk passform kan redusere muligheten for kunnskapsoverføring, samtidig som faktorene stimulerer til valg av mer intensive integrasjonsstrategier grunnet lavere risiko.

Abstract

This study is a contribution to the strategic school's understanding of post-acquisition integration strategies. The master thesis has addressed a desired understanding of the interdependence of two isolated research fields, which have either investigated the prerequisites before acquisitions or the efforts made toward the integration process, to explain the outcomes of acquisitions. The research question "How does situation-based factors influence the choice of post-acquisition integration strategies?" has been highlighted through a case study of the seafood group Insula AS. The group is newly founded and has experienced an intensive growth through the means of acquisitions.

The integration strategies in six acquired companies, and situation-based factors which can influence the choice of integration strategies, have been investigated by conducting a cross-sectional study consisting of semi-structured interviews. The integration strategies have been identified with the dimensions autonomy and knowledge-transfer as a basis, before placing the acquired companies in a newly developed theoretical framework with these dimensions as a foundation. Four out of five typologies were identified by placing the six acquired companies in the framework. Whether the choice of post-acquisition integration strategies have been deliberate or emergent in nature has also been discussed.

The master thesis concludes that the post-acquisition integration strategies are not final in some of the acquired companies, and that cases where the group plans to integrate acquired companies through multiple integration strategies exists. A reason for this observation could be due to the high rate of acquisitions in the group. The purpose of the acquisition was identified as one of the most crucial factors which influences the choice of post-acquisition integration strategies, even though it has been absent in previous research. This was explained by the crucial role acquisition purpose has in influencing which synergies the group wants from its acquisition. Previous research on how organizational culture dominates national culture was also confirmed, and it is discussed how the former is more dominant in the choice of integration strategies. The project also concludes that low cultural distance and high strategic fit could reduce possibilities of knowledge-transfer, while on the other hand the factors can stimulate the choice of more intensive integration strategies as risk is reduced.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	iii
Abstract	v
1. Innledning.....	1
1.1. Aktualisering	1
1.2. Case	2
1.3. Problemstilling.....	2
1.4. Oppgavens oppbygning	3
2. Teori	4
2.1. Oppkjøp som strategi.....	4
2.2. Teoretisk rammeverk for operasjonell integrasjon.....	6
2.2.1. Absorpsjon	8
2.2.2. Symbiose	8
2.2.3. Bevaring	9
2.2.4. Intensiv	9
2.2.5. Reorientering.....	9
2.3. Valg av strategi.....	10
2.4. Situasjonsbaserte faktorer.....	11
2.4.1. Distanse i organisasjonskultur.....	11
2.4.2. Oppkjøpserfaring.....	12
2.4.3. Historisk prestasjon	13
2.4.4. Relativ selskapsstørrelse	13
2.4.5. Strategisk passform	13
2.4.6. Andre pågående oppkjøp.....	14

2.5.	Rammeverk for analyse	15
3.	Metode.....	17
3.1.	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	17
3.1.1.	Ontologi og epistemologi	17
3.1.2.	Problemstilling	18
3.2.	Valg av forskningsdesign	19
3.2.1.	Kvalitativ forskningsmetode	19
3.2.2.	Casestudie.....	19
3.3.	Datainnsamling: Det kvalitative intervjuet.....	20
3.3.1.	Utvalg og rekruttering av informanter	20
3.3.2.	Intervjuguide og gjennomføring av datainnsamling	21
3.4.	Analyse av data.....	23
3.4.1.	Transkribering	23
3.4.2.	Koding og kategorisering av data.....	23
3.4.3.	Presentasjon av empiri	24
3.5.	Kvalitet i forskningen	24
3.5.1.	Pålitelighet.....	24
3.5.2.	Overførbarhet	25
3.5.3.	Troverdighet	25
3.5.4.	Bekreftbarhet.....	27
3.6.	Etiske og juridiske retningslinjer	27
3.6.1.	Forskningsetiske retningslinjer	27
3.6.2.	Meldeplikt	28
4.	Case	29
4.1	Insula AS	29

4.1.	Sjømatsnæringen i Norge	30
4.2.	Casebedriftene	30
4.2.1.	Lofotprodukt AS	31
4.2.2.	Marenor AB.....	31
4.2.3.	Fiskcentralen AS	32
4.2.4.	Amanda Seafoods AS.....	32
4.2.5.	Nordic Group AS	32
4.2.6.	Båtsfjordbruket AS.....	32
5.	Empiri.....	33
5.1.	Konsernstyring i Insula AS.....	33
5.2.	Lofotprodukt AS.....	35
5.3.	Marenor AB.....	37
5.4.	Fiskcentralen AS.....	40
5.5.	Amanda Seafoods AS.....	43
5.6.	Nordic Group AS.....	45
5.7.	Båtsfjordbruket AS	48
6.	Analyse.....	51
6.1.	Integrasjonsstrategier i Insula AS.....	51
6.1.1.	Lofotprodukt AS	52
6.1.2.	Marenor AB.....	53
6.1.3.	Fiskcentralen AS	54
6.1.4.	Amanda Seafoods AS.....	56
6.1.5.	Nordic Group AS	56
6.1.6.	Båtsfjordbruket AS.....	57
6.1.7.	Integrasjonsstrategier i konsernet.....	58

6.2.	Situasjonsbaserte faktorer.....	59
6.2.1.	Størrelse.....	60
6.2.2.	Historisk prestasjon.....	60
6.2.3.	Oppkjøpets hensikt.....	61
6.2.4.	Organisasjonskultur.....	62
6.2.5.	Strategisk passform.....	63
6.2.6.	Selskapenes erfaring med oppkjøp.....	64
6.2.7.	Andre pågående oppkjøp.....	65
7.	Konklusjon.....	66
7.1.	Praktiske implikasjoner.....	66
7.2.	Teoretiske implikasjoner.....	68
7.2.	Begrensninger og videre forskning.....	69
8.	Referanser.....	70
	Vedlegg.....	76
	Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....	77
	Vedlegg 2: Intervjuguide Insula Services.....	78
	Vedlegg 3: Intervjuguide datterselskap.....	80
	Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD.....	82
	Vedlegg 5: Oversikt over datterselskapene anno 2016.....	83

1. Innledning

1.1. Aktualisering

De siste tiårene har det vært en økende trend for gjennomførte oppkjøp som vekststrategi, hvor reduksjon av risiko ved markedsnedgang, økt kundebase, stordriftsfordeler og styrking av konkurranseposisjon har vært blant de vanligste hensiktene (Jordão, Souza og Avelar, 2014). Ifølge Christensen *et al.* (2011) oppfylles derimot ikke hensikten med oppkjøpene i så mye som 40 - 90% av tilfellene, hvor årsaken kan være for lite fokus på oppkjøpsprosessen som helhet (Jordão, Souza og Avelar, 2014). Denne prosessen deles ofte i to; før-oppkjøpsfasen og etter-oppkjøpsfasen (Cartwright og Schoenberg (2006); Gomes *et al.* (2013)).

Litteraturen som studerer før-oppkjøpsfasen ser ofte på situasjonsbaserte faktorer som eksisterer før oppkjøpet gjennomføres og hvordan disse direkte påvirker oppkjøpsresultatet. Det argumenteres også for at disse faktorene vil være med å styre valgene som blir gjort i integrasjonsprosessen i etter-oppkjøpsfasen (Bauer, King og Matzler, 2016). Integrasjonsstrategiene som blir valgt etter oppkjøpet handler om hvordan man integrerer selskapene i etter-oppkjøpsfasen, og disse har vært dårlig belyst siden det tidligere har vært vanskelig å skille mellom oppkjøp etterfulgt av ulike integrasjonsstrategier (Bauer og Matzler, 2014). Bauer og Matzler (2014) mener også at sammenhengen mellom fasene før og etter oppkjøp er for dårlig belyst, og at den fragmenterte tilnærmingen til tidligere forskning har gått på bekostning av en holistisk forståelse av oppkjøpsprosessen.

For å kunne skape en helhetlig forståelse av oppkjøpsprosessen vil litteratur om begge fasene bli presentert. Et nyutviklet rammeverk for integrasjonsstrategier av Angwin og Meadows (2015) blir benyttet for å identifisere og beskrive de ulike integrasjonsstrategiene i etter-oppkjøpsfasen. Rammeverket består av dimensjonene autonomi og kunnskapsoverføring hvor hensikten er å fange opp ulike typologier av integrasjonsstrategier for å gjøre det enklere å skille caser. Gjennom et bredt litteratursøk blir situasjonsbaserte faktorer undersøkt for å kartlegge elementer i før-oppkjøpsfasen. Med utgangspunkt i kartleggingen av integrasjonsstrategier og situasjonsbaserte faktorer, vil sammenhengen mellom fasene før og etter oppkjøp belyses. Slik kan den fragmenterte tilnærmingen i tidligere forskning håndteres, og sammenhengen mellom fasene belyses.

1.2. Case

Sjømatnæringen i Norge har bestått av mange lokale selskap med ulike virksomhetsområder, men de siste ti årene har det blitt observert en trend mot større selskap og økende grad av vertikal koordinering (Asche *et al.*, 2014). Forfatteren peker i den forbindelse på at en konsernfunksjon som integrerer gir den høyeste formen for koordinering, og dermed lavere usikkerhet knyttet til kvalitet, leveringstidspunkt, kvantum og pris. Oppkjøp er en sentral aktivitet for å sikre en slik integrasjon. I en rapport fra Norges Sjømatråd (2017) pekes det på at det finnes uforløste muligheter når det gjelder verdiskapning og økt verdi av norske sjømatprodukter gjennom produktutvikling, økt bearbeidingsgrad, utnyttelse av hele fisken, økt kvalitet og biprodukter.

Masteroppgaven har undersøkt casebedriften Insula AS, et konsern i sjømatnæringen som siden oppstarten i 2015 har gjennomført oppkjøp av 18 operative selskap med hensikt å kapre nevnte verdi. Oppgaven tar for seg seks av disse datterselskapene som alle operer i samme næring, men på ulike områder i verdikjeden. Selskapene Lofotprodukt AS og Marenor AB har vært en del av konsernet siden oppstarten, og har virksomhet i henholdsvis Norge og Sverige. I juli 2015 ble Fiskcentralen AS, som driver med leveranse av fersk fisk og skalldyr sam eksport og eksport av sjømat, en del av porteføljen. Det danske selskapet Amanda Seafoods AS ble en del av porteføljen i januar 2017, og datterselskapet har unik kompetanse på hermetiserte sjømatprodukter. I august 2017 ble også Nordic Group AS og Båtsfjordbruket AS, som har hovedvirksomhet innen henholdsvis internasjonal trading og produksjon, kjøpt opp sammen av konsernet. Konsernet jobber intensivt med integrering av datterselskapene for å best mulig kunne utnytte synergipotensialet som ligger i samarbeidet.

1.3. Problemstilling

I prosessen med integrering skal det sikres at verdifulle ressurser ikke går tapt når to selskap med ulike utgangspunkt slås sammen for å jobbe mot et felles mål. Med bakgrunn i gapet mellom før- og etter-oppkjøpsfasen i eksisterende litteratur har denne masteroppgaven til hensikt å undersøke situasjonsbaserte faktorer som ligger til grunn før oppkjøp, integrasjonsstrategien etter oppkjøp, og sammenhengen mellom disse. Problemstillingen for oppgaven er derfor «*Hvordan påvirker situasjonsbaserte faktorer valg av integrasjonsstrategi etter oppkjøp?*». Denne blir belyst gjennom en undersøkelse av eksisterende litteratur samt kvalitative intervjuer med ansatte i konsernet og datterselskapene.

1.4. Oppgavens oppbygning

I oppgavens første kapittel er en introduksjon til temaet og hvorfor dette er aktuelt, med påfølgende problemstilling og avgrensninger gitt. I neste kapittel vil relevant teori som legger grunnlaget for oppgavens undersøkelser og problemstilling bli gjennomgått, før kapittel 3 tar for seg forskningsdesignet og forskningsmetoden prosjektgruppen har benyttet til å innhente empiri, med tilhørende drøfting av kvaliteten i forskningen. Forskningsetikk vil også bli omtalt her.

En beskrivelse av casen kommer i kapittel 4. Her presenteres den overordnede casebedriften og de ulike datterselskapene som skal undersøkes for å belyse problemstillingen. Deretter følger empirien i kapittel 5 hvor datamaterialet blir lagt frem, før analysen kommer i kapittel 6. Her vil de ulike funnene bli analysert og sett i sammenheng med presentert teori. Som en avslutning på oppgaven kommer konklusjonen. I dette kapitlet vil problemstillingen besvares, svakheter ved studien redegjøres for og forslag til videre forskning bli presentert.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres rollen oppkjøp har i selskapers strategi, et teoretisk rammeverk for integrasjonsstrategier etter oppkjøp og sentrale situasjonsbaserte faktorer som kan påvirke valg av integrasjonsstrategi. Kapitlet anvender etablerte teorier, resultater fra undersøkelser og nye hypoteser til å belyse sentrale temaer rundt problemstillingen. Et konseptualiserende rammeverk for innvirkningen situasjonsbaserte faktorer har på valg av integrasjonsstrategi etter oppkjøp vil til slutt bli presentert. Dette er med på å legge grunnlaget for analysen i forskningsprosjektet.

2.1. Oppkjøp som strategi

Praksisen med å gjennomføre oppkjøp og fusjoner har sett en økende vekst de siste tiårene, hvor oppkjøp har vært dominerende (Bauer og Matzler, 2014). Bauer og Matzler (2014) peker på praksisen som en av de mest effektive virkemidlene for organisatorisk utvikling og verdiskapning. Dette kommer av at man får tilgang til ressurser mye raskere enn gjennom intern utvikling. Følgelig defineres oppkjøp som en vekststrategi (Mendenhall, 2005). For å oppnå en bærekraftig utvikling og langvarig suksess kreves det imidlertid konstant endring og tilpasning for å håndtere kompleksiteten og uforutsigbarheten i omgivelsene (Dao *et al.*, 2017). Gupta, Smith og Shalley (2006) påpeker at for å sikre fremtidig virksomhet er det avgjørende med en hensiktsmessig balanse mellom innsatsen mot utnyttelsen av eksisterende virksomheter og å se etter nye muligheter i markedet. Dette er noe forskning på felt som innovasjon, konkurransedyktighet og organisatorisk læring vektlegger viktigheten av, og oppkjøp ses dermed på som smarte tiltak for å sikre kritiske endringer og tilpasninger. Det påpekes også av Angwin og Meadows (2015) at en stor andel oppkjøp muliggjør bedre utnyttelse av eksisterende virksomheter samtidig som potensialet for nye virksomheter blir utforsket.

Ved å gjennomføre oppkjøp og hensiktsmessig integrering peker Mendenhall (2005) på seks konkrete strategiske hensikter som kan oppnås; markedskonsolidering, utvidet produktportefølje, markedsinntrengning, vertikal integrasjon, tilførsel av nye forretningsområder og å nå flere strategiske mål. (1) *Markedskonsolidering* dreier seg om at man gjennom oppkjøp av konkurrenter på samme marked kan oppnå stordriftsfordeler som eliminering av driftskostnader, økt kjøpekraft og utnyttelse av eksisterende kapasitet. (2) *Utvidet produktportefølje* oppnås vanligvis gjennom å kjøpe opp selskaper som besitter nye produkter, tjenester eller teknologier, og deretter å tilby disse gjennom eksisterende distribusjonskanaler for å oppnå økte inntekter. (3) *Markedsinntrengning*

dreier seg om å kjøpe selskaper for å nå potensielle kunder i andre geografiske markeder. Slike oppkjøp bidrar først og fremst til økt salgsvolum gjennom virksomhet i nye markeder, samtidig som man gjennom synergier kan skape stordriftsfordeler. (4) *Vertikal integrasjon* handler om å gjennomføre oppkjøp bakover eller fremover i forsyningskjeden, og strategien gjennomføres ofte for å sikre tilgangen til kritiske ressurser eller vekstmuligheter. Kontroll på forsyningskjeden åpner også muligheten for kostnadsreduksjon i forbindelse med støttefunksjoner, samt forbedringer av produktutvikling og produksjonsmetoder. (5) *Tilførsel av nye forretningsområder* dreier seg om å gjennomføre oppkjøp av selskap som har virksomhet i andre industrier og bransjer. Formålet er å redusere ansatte i støtteroller og søke potensielle muligheter av salg på tvers av industrier gjennom felles distribusjonskanaler. (6) *Å nå flere strategiske mål* handler om å gjennomføre oppkjøp hvor de involverte selskapene sammen kan oppnå mer enn bare ett strategisk mål. Slike oppkjøp forbindes med store muligheter, men også med komplekse integrasjonsprosesser da det er nødvendig med en rangering av aktiviteter for å maksimere positive synergier samtidig som man minimerer negative synergier. Det rapporteres derimot fra litteraturen at hensikten med oppkjøp ikke realiseres i alt fra 40% til 90% av tilfellene (Christensen *et al.*, 2011; Homburg og Bucerius, 2005).

I en litteraturstudie av Cartwright og Schoenberg (2006) presenteres det to isolerte tilnærminger til hvordan man forklarer oppkjøpets resultat eller i hvilken grad hensikten med oppkjøpet er oppfylt. Tilnærmingene forklarer resultatene gjennom den strategiske passformen mellom selskapene før oppkjøpet, eller via en analyse av integrasjonsstrategien etter oppkjøpet. Denne tilnærmingen til oppkjøpsprosessen har Gomes *et al.* (2013) også, men i deres studie omtales de to delene som før-oppkjøpsfasen og etter-oppkjøpsfasen, hvor de i før-oppkjøpsfasen vektlegger vurderingen av situasjonsbaserte variabler som eksisterer. Disse situasjonsbaserte faktorer fant King *et al.* (2004) at i liten grad kunne forklare den observerte variansen i oppkjøpsresultat. Jordão, Souza og Avelar (2014) og Zollo og Singh (2004) mener følgelig at selskapets integrasjonsstrategi i etter-oppkjøpsfasen er avgjørende for oppkjøpets resultat, hvor Angwin og Meadows (2015) påpeker at betydningen av denne prosessen har blitt undervurdert i tidligere forskning og dermed er for dårlig belyst i teorien.

I nyere tid har viktigheten av fasen etter oppkjøp fått mer oppmerksomhet da det er blitt anerkjent at det er her verdien av oppkjøpet skal realiseres (Cartwright og Schoenberg, 2006). Etter-

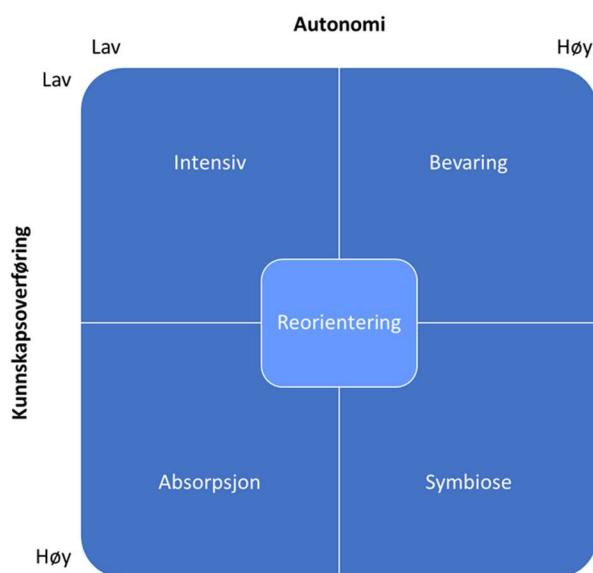
oppkjøpsfasen innebærer ifølge Angwin og Meadows (2015) ledelse av integrasjonsprosessen hvor oppkjøperen promoterer endringer i det oppkjøpte selskapet, og vurderer disse og tiltakene som blir gjort for å kontrollere og integrere datterselskapet. Denne prosessen er utfordrende da en sammensveising av organisasjoner bestående av ulike systemer, og ofte strategiske retninger, er nødvendig, og det forbindes stor usikkerhet rundt effektiviteten til prosessene med å fjerne, endre, overføre og tilnærme seg veletablerte måter å handle og tenke på (Dao *et al.*, 2017). Avgjørelser rundt integrasjonsprosessen representerer derfor et tveegget sverd hvor man på den ene siden gjennom stor grad av koordinering og interaksjon øker muligheten for utnyttelse av synergipotensialet, mens man samtidig øker risikoen for motstand blant ansatte, kulturkrasj samt inn- og utgruppetenkning (Larsson og Finkelstein, 1999). På bakgrunn av dette deles etteroppkjøpsfasen i to deler; menneskelig og operasjonell integrasjon (Bansal (2015); Birkinshaw, Bresman og Håkanson (2000)). Prosessen for menneskelig integrasjon defineres av Birkinshaw, Bresman og Håkanson (2000) som «*skapelsen av felles verdier og positive holdninger mot integrasjon blant ansatte i de fusjonerende bedriftene*», hvor delte verdier og normer ifølge Björkman, Stahl og Vaara (2007) bidrar til å øke utviklingen av tillitt samtidig som det reduserer risikoen for konflikter. Operasjonell integrasjon er derimot mer system- og oppgaveorientert og handler om rolledefinerings, ressursallokering og oppgavefordeling mellom selskapene (Shrivastava, 1986). Fokuset i denne masteroppgaven kommer til å være på den operasjonelle integrasjonen, og blir nærmere presentert i neste delkapittel.

2.2. Teoretisk rammeverk for operasjonell integrasjon

Som et resultat av at det har vært vanskelig å finne sammenhengen mellom tidligere strategiske typologier og utfallet av oppkjøp (Ansoff, 1965; Shelton, 1988) har senere forskning fokusert på utviklingen av typologier for integrasjonsstrategier i etteroppkjøpsfasen, hvor Haspeslagh og Jemison (1991) er den mest anvendte. Med bakgrunn i deres typologi og egen empirisk forskning har Angwin og Meadows (2015) utviklet et rammeverk for operasjonelle integrasjonsstrategier etter oppkjøp, med utgangspunkt i de to uavhengige variablene autonomi og kunnskapsoverføring.

Autonomi defineres av Angwin og Meadows (2015) som i hvilken grad det oppkjøpte selskapet er uavhengig av morselskapet og beholder egen kultur og drift etter transaksjonen. Studien deres viste at overføringer av ansatte og fysiske ressurser var negativt korrelert med datterselskapenes autonomi. I en studie av Zaheer, Castañer og Souder (2013) argumenteres det for at konsolidering

av funksjonelle aktiviteter inn i oppkjøperens rapporteringsrutiner også kan redusere graden av autonomi i det oppkjøpte selskapet. Denne typen inngripen kalles strukturell integrasjon. Kunnskapsoverføring dreier seg om i hvilken grad det foregår overføring av ressurser eller informasjon og kunnskap på tvers av selskapene. De kvantitative resultatene til Angwin og Meadows (2015) viste her en positiv korrelasjon mellom kunnskapsoverføring og overføring av ansatte og fysiske ressurser. Til sammenligning beskriver Mendenhall (2005) tre kilder til kunnskap; fysiske ressurser, ansatte og organisatoriske prosesser. Med bakgrunn i de to dimensjonene autonomi og kunnskapsoverføring definerte Angwin og Meadows (2015) fem integrasjonsstrategier etter oppkjøp i sin studie; absorpsjon, symbiose, bevaring, intensiv og reorientering (se figur 1).



Figur 1: Integrasjonsstrategier basert på dimensjonene autonomi og kunnskapsoverføring. Figuren er modifisert fra Angwin og Meadows (2015).

I studien tar Angwin og Meadows (2015) også for seg om man har valgt å beholde en intern daglig leder eller om man tilsetter en ekstern daglig leder etter oppkjøpet. På grunn av deres selskapsespesifikke kunnskap mener Bergh (2001) at det å miste langsiktige ledere kan ha skadelige effekter på det oppkjøpte selskapets ytelse da deres kunnskap er vanskelig å erstatte. I tillegg vil det å beholde en intern daglig leder bidra til å redusere ansattes usikkerhet og negative reaksjoner da det gir lederskapskontinuitet (Buono og Bowditch, 2003). Ifølge Angwin, Stern og Bradley (2004) kan imidlertid det å beholde en intern daglig leder være et hinder etter oppkjøpet da de ofte er mer rigide og står fast i tidligere tenkemåter. På denne måten kan det å skifte ut topplederen

med en ekstern daglig leder føre til et større fokus på lønnsomhet og innføring av nye strategier da en ny daglig leder ofte vil være mer åpen og endingsvillig (Krug, 2003). Noen av farene med dette er derimot ifølge Karaevli (2007) at en ekstern daglig leder vil mangle kritisk kompetanse på selskapsnivå, og kan få problemer med å passe inn i det oppkjøpte selskapets kultur. På bakgrunn av dette vil det derfor variere hva som er det beste å gjøre avhengig av de ulike oppkjøpene (Angwin og Meadows, 2009).

2.2.1. Absorpsjon

Absorpsjon som integrasjonsstrategi kjennetegnes av lav grad av autonomi hos det oppkjøpte selskapet og høy grad av kunnskapsoverføring (Haspeslagh og Jemison, 1991). Ifølge definisjonen til Angwin og Meadows (2015) vil selskapene som gjennomgår en slik strategi ofte ha en relativt dårlig økonomi i forkant av oppkjøpet og få en ekstern daglig leder i etterkant av oppkjøpet. Ser man på Marks og Mirvis (2001) sin sammenligning av kulturelle og operasjonelle endringer, vil absorpsjonsstrategien være preget av at det oppkjøpte selskapets kultur og organisasjon blir assimilert inn i morselskapet. I tillegg til omfattende endringer og full organisatorisk integrasjon ved at de mest verdifulle aktivitetene og ressursene i det oppkjøpte selskapet overføres til morselskapet, vil grensene mellom selskapene viskes ut. På denne måten vil den oppkjøpte enheten opphøre å eksistere som et selvstendig selskap (Angwin og Meadows, 2015). Det vil med denne strategien ta lang tid før gevinstene realiseres på grunn av den omfattende og tidkrevende prosessen (Angwin, 2004).

2.2.2. Symbiose

Dette er en integrasjonsstrategi som karakteriseres av høy grad av både autonomi og kunnskapsoverføring (Angwin og Meadows, 2015). Her vil både datterselskapet og morselskapet være åpne for interaksjon og benytte seg av fordelene hos hverandre etter hvert som grensene mellom dem løses opp (Haspeslagh og Jemison, 1991), men datterselskapet vil fortsatt være et selvstendig selskap med eget navn og visjon (Angwin og Meadows, 2015). Integrasjonsprosessen vil være preget av gjensidig tillit, morselskapet vil beskytte det oppkjøpte selskapet mot endringer og ingen av dem dominerer prosessen. Som følge av dette vil datterselskapet ofte være tilbøyelig til å gjøre endringer innen intern drift og IT, men det presiseres at endringene vil være likestilte mellom selskapene. Med denne integrasjonsstrategien vil det ifølge Angwin (2004) også her ta tid før gevinstene realiseres da fullstendig organisatorisk integrasjon kreves.

2.2.3. Bevaring

Denne integrasjonsstrategien karakteriseres av Haspeslagh og Jemison (1991) av at det oppkjøpte selskapet krever høy grad av autonomi og lav grad av kunnskapsoverføring for å bevare sitt fortrinn i markedet. Ved en sammenligning av de kulturelle og operasjonelle endringene foreslår Marks og Mirvis (2001) at bevaring vil si å beholde det oppkjøpte selskapets kultur uten mye integrasjon og endring etter oppkjøpet. Disse definisjonene av strategien har likhetstrekk og viser at det oppkjøpte selskapet holdes uavhengig fra morselskapet etter oppkjøpet. Dette vil blant annet innebære at den interne daglige lederen, visjonen og navnet på selskapet forblir det samme, og at morselskapet kun foretar små kosmetiske tilpasninger, men beskytter datterselskapet mot større endring. Selskap som gjennomgår denne strategien etter oppkjøpet vil også være preget av god økonomi i forkant av oppkjøpet (Angwin og Meadows, 2015).

2.2.4. Intensiv

En intensiv integrasjonsstrategi kjennetegnes ved at det oppkjøpte selskapet har lav grad av autonomi og kunnskapsoverføring. På bakgrunn av dette og at selskapet ofte vil være preget av dårlig økonomi i forkant av oppkjøpet, vil morselskapet ta fullstendig kontroll over og omstrukturere det, men selskapet vil fortsatt beholde en intern daglig leder (Angwin og Meadows, 2015). Viktige områder for toppledelsen i disse typene oppkjøp vil være; handlingshastighet og klarhet for å reversere den dårlige økonomien, tett kontroll med fokus på raske økonomiske forbedringer, og store endringer og omorganiseringer. Toppledelsen i disse selskapene vil føle et relativt stort press ved at deres tidligere mer langsiktige mål plutselig blir kortsiktige da de under den nye ledelsen blir nødt til å levere raske resultater. I motsetning til forslaget til Haspeslagh og Jemison (1991) om at disse selskapene kun blir solgt videre, har funnen til Angwin og Meadows (2015) vist at selskap preget av en intensiv integrasjonsstrategi muligens kan beholdes og integreres videre når de har nådd en bedre økonomisk tilstand.

2.2.5. Reorientering

Med bakgrunn i funnene til Angwin og Meadows (2015) ble reorientering som integrasjonsstrategi utviklet, en strategi som ikke har blitt foreslått i tidligere rammeverk av eksempelvis Haspeslagh og Jemison (1991) eller Zaheer, Castañer og Souder (2013). Selskapene som kategoriseres her er ifølge Angwin og Meadows (2015) karakterisert av middels grad av både autonomi og kunnskapsoverføring, har god økonomi i forkant av oppkjøpet, og i de fleste tilfellene tildeles

selskapene en ekstern daglig leder etter oppkjøpet. At den interne daglige lederen må gå betyr imidlertid ikke at han/hun forlater selskapet helt, men kan føre til en forfremmelse til en stilling i hovedstyret til morselskapet. Endringene disse selskapene ofte fokuserer på i perioden etter oppkjøpet vil være innen områder som HR, kommunikasjon og markedsføring ved at administrative områder blir slått sammen. Morselskapet vil raskt formulere en ny visjon i samarbeid med datterselskapet, og endre navnet, noe som vil føre til en mer aktiv markedsføring og tilnærming til kunden. Det vil være mindre aktuelt å gjøre endringer innen intern drift og IT, og slike betydelige områder av selskapet vil derfor bevisst bli holdt selvstendige. På denne måten vil datterselskapet reorienteres eksternt, men beholde interne kjerneressurser (Angwin og Meadows, 2015).

Fordelen med denne integrasjonsstrategien er at det vil gi raske gevinster da det ikke kreves full organisatorisk integrasjon (Angwin, 2004), men risikoen vil være at det kan skapes falsk entusiasme ved en eventuelt full integrasjon ved et senere tidspunkt. Her vil man ifølge Pettigrew *et al.* (2003) kunne møte på en større og mer langsiktig utfordring da det er vanskelig å kombinere komplementære elementer internt.

2.3. Valg av strategi

Rammeverket presenterer integrasjonsstrategiene uten å diskutere hvordan valget av dem blir gjennomført, men valgene rundt strategiske spørsmål er ikke alltid bevisste. Gjennomførte strategier deles derfor av Mintzberg og Waters (1985) opp i to kategorier; tilsiktede og fremvoksende strategier. I sterk kontrast til tilsiktede strategier er ikke fremvoksende strategier planlagte i det hele tatt. Det argumenteres derimot for at det ikke finnes rent fremvoksende strategier og at de derfor heller bør skilles av graden av tilsiktede og fremvoksende mekanismer (Kopmann *et al.*, 2017). Til tross for at noen strategier er mer tilsiktede rapporteres det av Mankins og Steele (2005) at selskap bare innfrir 63% av deres verdipotensial, mens Johnson (2004) rapporterer at 66% av strategier aldri gjennomføres. Det argumenteres følgelig for at å bruke energi på å få den tilsiktede strategien til å fungere kan skade selskapene, og man bør heller se på andre muligheter gjennom fremvoksende strategier (Kopmann *et al.*, 2017). I en kvalitativ analyse fant Grant (2003) at fri gjennomføring av fremvoksende strategier var forbundet med stor fleksibilitet og høyere fokus på prestasjonsmål.

2.4. Situasjonsbaserte faktorer

Hvordan situasjonsbaserte faktorer påvirker valget av integrasjonsstrategi er uklart belyst i eksisterende litteratur, og det finnes ikke en endelig liste over hvilke faktorer som kan virke inn på valget (Gomes *et al.*, 2013). Bauer, King og Matzler (2016) vektlegger kulturelle faktorer og tidligere erfaring med oppkjøpsprosesser som to sterke moderatører for suksessen ved oppkjøp, mens Haleblian *et al.* (2009) påpeker at tidligere prestasjoner kan være avgjørende for oppkjøpsresultatet. Tuch og O'Sullivan (2007) peker imidlertid på faktorer som selskapenes relative størrelse og hvor relaterte ressurser eller produkter selskapene opererer med som sterke moderatører. De fleste studiene har i hovedsak sett på tilfeller som krever høy grad av koordinering og integrasjon mellom selskapene, og antyder hvordan faktorene påvirker om gode oppkjøpsresultat kan realiseres i disse tilfellene (Bauer, King og Matzler, 2016). Noen faktorer eksisterer før oppkjøpet blir gjennomført mens andre er i konstant endring, men begge deler kan gi verdifull informasjon om utfordringer som kan oppstå i integrasjonsprosessen.

2.4.1. Distanse i organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres som et sett av antagelser ansatte har om gruppen de deltar i (Schein, 2010), mens forskjeller i kultur mellom enheter defineres av Vaara *et al.* (2012) som kulturdistanse. Dette er spesielt tydelig på tvers av organisasjoner og landegrenser (Vaara *et al.*, 2012), og at kulturdistanse mellom organisasjoner kan være en potensiell kilde til konflikt blir mer og mer akseptert i oppkjøpslitteraturen (Mendenhall, 2005). Kulturdistanse påvirker blant annet kunnskapsoverføring gjennom absorpsjonskapasitet, som handler om et selskaps evne til å anerkjenne verdifull ekstern informasjon, assimilere den, og til slutt bruke den til kommersielle prosesser (Vaara *et al.*, 2012). I løpet av de siste tiårene har derimot forskning funnet motstridende resultater på effekten kulturdistanse har på kunnskapsoverføring (Vaara *et al.*, 2012). Gjennom kvantitative undersøkelser fant Ahammad *et al.* (2016) og Vaara *et al.* (2012) svake korrelasjoner mellom kunnskapsoverføring og nasjonal kulturdistanse, mens en sterk korrelasjon ble funnet mellom organisatorisk kulturdistanse og kunnskapsoverføring. Forfatterne argumenterte med at store kulturelle avstander på tvers av organisasjoner bidrar til å skape unike kunnskapsbaserte ressurser, noe som antyder at kunnskapsdeling er mer hensiktsmessig i slike situasjoner. Vaara *et al.* (2012) fant også at organisatorisk kulturdistanse korrelerte positivt med operasjonell integrasjon. Disse resultatene antyder at i situasjoner med høy organisatorisk kulturdistanse

mellom selskapene vil det være en naturlig høy grad av kunnskapsoverføring og lav grad av autonomi hos datterselskapet.

Andre studier har vist at om datterselskapet mister autonomi etter oppkjøpet kan det ha negativ innvirkning på kulturen (Buono og Bowditch (2003); Nahavandi og Malekzadeh (1988)) og den strategiske evnen da datterselskapets rutiner ofte får lavere prioritet (Puranam, Singh og Chaudhuri, 2009). På bakgrunn av dette kan det være viktig å tillate noen grad av selvstendighet når det kommer til beslutningsprosesser om man ønsker at den strategiske evnen skal beholdes (Puranam, Singh og Zollo (2006); Ranft og Lord (2002)), noe som også vil minimere anstrengelsene fra morselskapet (Bresman, Birkinshaw og Nobel (1999); Ranft og Lord (2002)).

2.4.2. Oppkjøpserfaring

Tidligere erfaring med oppkjøp handler om både det oppkjøpte selskapets og oppkjøperens erfaring med å bli kjøpt og/eller å kjøpe opp. Erfaringen kan hjelpe selskap å avgjøre hvilke oppkjøp de bør gjennomføre eller ikke, hvordan man bør gjennomføre dem, og å forstå andre selskaps marked bedre (Anjali, 2015). Sammenhengen mellom tidligere erfaring og oppkjøpets resultat er derimot uklar da forskere både har funnet positive korrelasjoner (Barkema, Bell og Pennings, 1996), ingen signifikant korrelasjon (Zollo og Singh, 2004) og U-formede forhold (Haleblian og Finkelstein, 1999). Haleblian og Finkelstein (1999) forklarte sine resultater med at uerfarne oppkjøpere anvendte sine erfaringer fra tidligere oppkjøp feilaktig i lite sammenlignbare situasjoner. Uerfarne oppkjøpere trenger ikke nødvendigvis å være unge, men Al-Laham, Schweizer og Amburgey (2010) undersøkte i sin studie sammenhengen mellom alderen til oppkjøperen og evnen til å utnytte erfaringer med gjennomføring av oppkjøp. Her fant forskerne sterke indikasjoner på at yngre selskap har en bedre evne til å lære og anvende erfaringer enn eldre.

I en studie av Teerikangas (2012) ble responsen til ansatte i selskaper som ble kjøpt opp undersøkt kvalitativt. Her ble det funnet at det oppkjøpte selskapets erfaring med å bli kjøpt opp hadde innvirkning på ansattes respons på nyheten om at oppkjøpet skulle gjennomføres. I selskap som ikke hadde erfaring med å være under eierskap ble entusiasmen og følelsen av tilhørighet redusert når nyheten ble annonsert. Til sammenligning viste studien at ansatte i selskaper som hadde gjennomgått oppkjøp tidligere i større grad visste hva de kunne forvente, og dermed kunne prestere bedre. I en forskningsstudie av Laamanen og Keil (2008) ble det også funnet at tidligere erfaring med oppkjøp hadde en modererende effekt på prestasjon, spesielt i tilfeller som krevde høy grad

av koordinering og integrasjon. De ovennevnte resultatene antyder likevel at det å belage seg på erfaringer man har opparbeidet seg gjennom tidligere gjennomførte oppkjøp ikke vil sikre en enklere prosess med koordinering og interaksjon mellom selskapene.

2.4.3. Historisk prestasjon

Ifølge Haleblan *et al.* (2009) er høyt presterende selskap som kjøper opp underpresterende selskap forbundet med høy suksess. Denne effekten begrunnes med at underpresterende selskap har et høyere potensiale ved omstrukturering enn andre. Clark og Ofek (1994) fant derimot gjennom empiriske undersøkelser at det var forbundet stor risiko med slike overtakelser, og at gjennomføring av restruktureringer hos svært underpresterende selskap ofte var uten hell. Dette tyder på at teoriene om hvilke underpresterende selskap som besitter verdipotensial gjennom omstrukturering er motstridende.

2.4.4. Relativ selskapsstørrelse

Når det kommer til selskapenes størrelse finnes det noe enighet blant forskere om at selskap som kjøper opp store selskap ofte lykkes bedre med prosessen enn de som kjøper opp små (Tuch og O'Sullivan, 2007). Dette forklares med at (1) det finnes færre potensielle oppkjøpere, og dermed konkurrenter, som gjør at kjøperen ofte får gjennomført oppkjøpet på sine premisser, (2) det økonomiske resultatet til oppkjøperen kan i mye større grad påvirkes av det oppkjøpte selskapet, og (3) oppkjøperens innsats mot det oppkjøpte selskapet gjennom integrasjonsprosessen er ofte større enn i mindre oppkjøp. Korrelasjonen mellom relativ størrelse og prestasjon er likevel svak, og det finnes ingen endelig konklusjon når det gjelder denne sammenhengen (Tuch og O'Sullivan, 2007). Bresman, Birkinshaw og Nobel (1999) fant i sin studie sterke korrelasjoner mellom størrelsen til selskapet og kunnskapsoverføring da de undersøkte svenske multinasjonale selskap som gjennomførte oppkjøp for å utvide kompetansen på forskning og utvikling. Forfatterne argumenterte med at dette skyldtes at større selskap ville ta en mer sentral del i kunnskapsoverføringen grunnet potensialet av antall ansatte som kan delta.

2.4.5. Strategisk passform

En transaksjon mellom to selskap som opererer på likt ressurs-, produkt- eller bedriftsmarked, og har lik lederstil, kultur og administrative prosesser kalles relaterte oppkjøp. Slike relaterte selskap sies da å ha en strategisk passform (Bauer og Matzler, 2014). Det er imidlertid viktig å notere seg at strategisk passform og kulturell passform er sterkt korrelerte, noe Bauer og Matzler (2014)

beviste i sin kvantitative studie. Det finnes en gjennomgående enighet blant forskere om at oppkjøp av relaterte selskap ofte fører til en mer vellykket integrasjonsprosess (Seth, 1990; Homburg og Bucerius, 2005; King *et al.*, 2004). Denne effekten forklares ved at det er enklere for oppkjøpere å implementere sin «sunne fornuft» i det oppkjøpte selskapet, og vanskeligheter med å lære seg datterselskapets virksomhet reduseres eller elimineres (King *et al.*, 2004). Spesielt i tilfeller hvor store involveringer skal gjennomføres hos det oppkjøpte selskapet vil kjennskap til datterselskapets marked være en nøkkelfaktor som kan avgjøre oppkjøpets suksess (Roberts og Berry, 1984). Det finnes også resultater som viser at oppkjøp av relaterte parter i samme eller nærliggende industrier er signifikant positivt assosiert med høyere kulturell likhet og oppkjøpets suksess, uavhengig av integrasjonsprosessen (Bauer, King og Matzler, 2016).

Andre studier viser derimot at komplementært ulike egenskaper kan øke resultatet av oppkjøpet, hvor forskningsstudien til Larsson og Finkelstein (1999) argumenterer med at forskjeller kan bidra til å øke potensialet for synergieffekter, mens Kim og Finkelstein (2009) legger vekt på muligheten til å utvikle nye forretningsområder som selskapene ikke nødvendigvis klarer alene. Bauer og Matzler (2014) fant i sin kvantitative studie sterke korrelasjoner mellom strategisk komplementære forskjeller og grad av integrasjon. Disse resultatene ble forklart med at selskapene velger intensive integrasjonsstrategier for å nå potensialet som ligger i synergiene mellom dem.

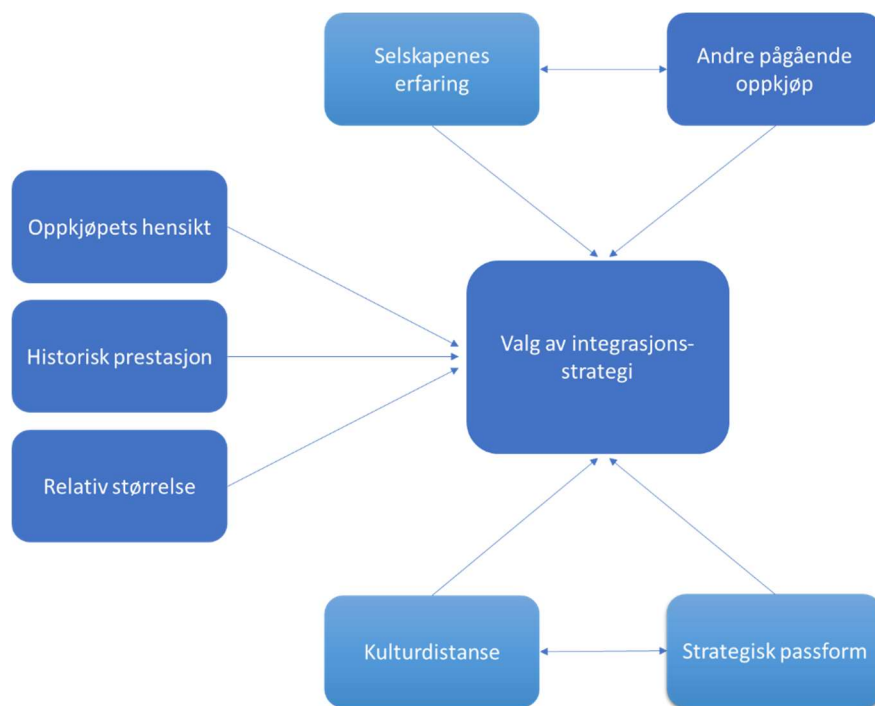
2.4.6. Andre pågående oppkjøp

Laamanen og Keil (2008) retter i sin studie kritikk mot at eksisterende litteratur i for stor grad fokuserer på individuelle oppkjøp uten å ta hensyn til annen pågående oppkjøpsaktivitet hos morselskapet. I en studie av Haleblan og Finkelstein (1999) påpekes det at mislykkede oppkjøp i større grad kan bidra til et positivt resultat for et «oppkjøpsprogram» for andre pågående oppkjøp gjennom verdifulle læringseffekter enn det individuelle negative oppkjøpsresultat kan. Denne læringseffekten må likevel prosesseres, og Zollo og Winter (2002) argumenterer med at det kreves tid etter en læringsperiode før den nye kunnskapen kan bidra til økt prestasjon. Laamanen og Keil (2008) fant en negativ korrelasjon mellom hyppigheten av gjennomførte oppkjøp og morselskapets prestasjon i sin kvantitative studie. Her fant de også at store variasjoner i oppkjøpsraten var sterkt korrelert med negativ prestasjon hos morselskapet. Forfatterne begrunnet funnene med at stor variasjon og høy hyppighet hadde negativ innvirkning på hvordan morselskapet var i stand til å tilegne seg og bruke kompetanse relatert til både det å finne rette oppkjøp, men også til

gjennomføringen av integrasjonsprosessen. I studien fant de derimot også at det var en sterk positiv korrelasjon mellom hyppig ekspansjon og oppkjøpsprestasjon i relaterte oppkjøp, mens i tilfeller hvor man ekspanderte på tvers av industrier var denne negativ. Laamanen og Keil (2008) konkluderte med at man må skille mellom erfaring med å lede individuelle oppkjøp og erfaring med å lede oppkjøpsprogram.

2.5. Rammeverk for analyse

Bauer, King og Matzler (2016) argumenterer for at situasjonsbaserte faktorer påvirker integrasjonsprosessen i etter-oppkjøpsfasen, og etterlyser forskning som ser på sammenhengen mellom disse. På bakgrunn av dette har et rammeverk for situasjonsbaserte faktorerers innvirkning på valg av integrasjonsstrategi blitt konstruert med utgangspunkt i eksisterende teori (se figur 2). Oppkjøpets hensikt, historisk prestasjon og relativ størrelse er plassert til venstre i figuren da dette er konstante faktorer man tidlig kan identifisere i oppkjøpsprosessen. Hvordan hensikten med oppkjøpet fungerer som en situasjonsbasert faktor er mindre belyst i teorien, men er inkludert i rammeverket grunnet argumentene til Mendenhall (2005) om at det i noen tilfeller krever mer intensiv integrasjon for å oppnå hensiktene. Selskapenes erfaring og andre pågående oppkjøp er faktorer som kan endres over tid, og derfor også gjennom integrasjonsprosessen, og befinner seg øverst i figuren. Det kan argumenteres for at det finnes en sammenheng mellom disse faktorene da andre pågående oppkjøp gir erfaringer som kan anvendes underveis (Laamanen og Keil, 2008), samtidig som erfaringen de allerede besitter kan påvirke andre pågående oppkjøp. Nederst i figuren er faktorene kulturdistanse og strategisk passform plassert. Som nevnt tidligere er disse gjensidig avhengig av hverandre (Bauer og Matzler, 2014), og kan også endres over tid. Sammen med selskapenes erfaring er dette variabler som kan være vanskelig å identifisere, og de har derfor en lysere farge i figuren. Det presiseres at dette ikke er et endelig rammeverk da det finnes flere situasjonsbaserte faktorer som kan identifiseres som styrende for valg av integrasjonsstrategi.



Figur 2: Situasjonsbaserte faktorerers innvirkning på valg av integrasjonsstrategi. Til venstre i figuren finnes konstante faktorer som kan identifiseres før oppkjøpet, mens boksene over og under valg av integrasjonsstrategi identifiseres underveis og kan være i endring. Lyseblå bokser vurderes som vanskelig å identifisere.

3. Metode

I dette kapitlet vil valget av metoden som er benyttet for å belyse problemstillingen i dette forskningsprosjektet bli begrunnet. Først presenteres grunnleggende metodeteori i form av vitenskapsteoretisk ståsted som er med å påvirke valg av forskningsdesign. Deretter vil valgt forskningsmetode bli presentert, hvor fulgte prinsipper trekkes frem, før metoden for datainnsamling og -analyse blir redegjort for. Det vil også gjøres rede for kvaliteten i forskningen gjennom pålitelighet, overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet, i tillegg til en begrunnelse av hvordan forskningsgruppen har tatt hensyn til etiske og juridiske retningslinjer ved datainnsamlingen i forskningsprosjektet.

3.1. Vitenskapsteoretisk ståsted

Hensikten med samfunnsvitenskapene er å bidra med kunnskap om hvordan verden fungerer, og det er menneskene med sine meninger og oppfatninger som utgjør studieobjektet. Metodisk forskning dreier seg om hvordan man skal gå frem for å avdekke slik kunnskap, og kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet. Data har til hensikt å representere virkeligheten, og hvordan man går frem for å samle inn data kan ha stor betydning for resultatet av undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Utformingen og besvarelsen av problemstillingen avhenger av prosjektgruppens grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut og oppfatninger om hvordan man kan skaffe kunnskap om denne. Dette dreier seg henholdsvis om gruppens ontologiske og epistemologiske perspektiv.

3.1.1. Ontologi og epistemologi

Ontologi omhandler læren om virkeligheten og hvordan den ser ut, og ontologiske spørsmål tar for seg hvilke forutsetninger om mennesker og samfunn som tas for gitt i en undersøkelse; finnes det sosiale virkeligheter avhengig av menneskelige oppfatninger, er det en felles sosial virkelighet eller bare flere realiteter avhengig av kontekst, og er den sosiale oppførselen styrt av lover som er uforanderlige og generaliserbare? Disse spørsmålene legger grunnlaget for de positivistiske og hermeneutiske verdenssynene. Positivismen baserer seg på grunntanken om at det finnes lovmessigheter i de sosiale systemene, som betyr at det er mulig å avsløre en objektiv virkelighet (Ritchie *et al.*, 2013). Det hermeneutiske verdenssynet oppsto som kritikk til positivismen, og grunntanken er at vår viten om verden baserer seg på vår egen oppfatning av den. Det eksisterer derfor ingen lovmessigheter i de sosiale systemene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Epistemologi tar for seg spørsmål om kunnskapens natur og hvordan den kan tilegnes, og det ontologiske ståstedet en forsker har vil legge grunnlaget for hvilke vurderinger som blir gjort rundt dette. Fra et positivistisk ståsted vurderes de naturvitenskapelige forskningsmetodene som anvendbare også når sosiale fenomen studeres. Vurderingen baserer seg på antagelser om at det er mulig for forskere å gjennomføre uavhengige og objektive sosiale undersøkelser (Ritchie *et al.*, 2013). Fra et hermeneutisk ståsted vurderes derimot de naturvitenskapelige forskningsmetodene for å ikke være anvendbare når sosiale fenomen studeres. Siden det antas at det ikke finnes lovmessigheter i den sosiale verden blir mennesker påvirket av å bli studert, og forholdet mellom forsker og forskningsobjekt vil forsømme objektiviteten. For å få et innblikk i meninger som ligger bak handlingen må derfor forskere tolke resultatene, og dermed vil deres oppfatning påvirke virkeligheten som blir observert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

En forskers filosofiske grunnsyn vil legge grunnlaget for hvilken metode som blir foretrukket. Metode dreier seg ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010, s. 44) om “å etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet”. Kvalitative forskningsmetoder er assosiert med et hermeneutisk verdensbilde, mens kvantitative metoder assosieres med positivismen. Det påpekes av Ritchie *et al.* (2013) at kvalitet i forskningspraksis avgjøres av fornuftige valg av verktøy for oppgaven i stedet for å begrense forskningsmetodene til kun de som er konsistente med filosofien. Med bakgrunn i at det vil være nødvendig å fortolke informantenes utsagn for å besvare masteroppgavens problemstilling, har forskningsgruppen valgt en hermeneutisk tilnærming.

3.1.2. Problemstilling

En problemstilling er ofte et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på, og det er problemstillingen som styrer valget av metode (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Halvorsen (2008, s. 35) definerer en problemstilling som “spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder”. Hensikten med problemstillingen er å besvare spørsmålet om hva som skal undersøkes. Dette forskningsprosjektet har til hensikt å undersøke et sjømatkonsern i stor vekst, beskrive integrasjonsstrategier etter oppkjøp, og å forklare hvordan situasjonsbaserte faktorer kan påvirke valget av integrasjonsstrategier. Problemstillingen ble på bakgrunn av dette: «*Hvordan påvirker situasjonsbaserte faktorer valg av integrasjonsstrategi etter oppkjøp?*».

3.2. Valg av forskningsdesign

Det finnes to hovedretninger innen forskningsdesign i samfunnsvitenskapelige studier; intensive og ekstensive design. Intensive design brukes til å besvare problemstillinger som krever intervjuer med personer som besitter detaljrik informasjon om fenomenet det forskes på, altså en kvalitativ tilnærming. Informantene velges derfor basert på ekspertisen de besitter, og hver enkelt informants forståelse og tolkning av fenomenet vektlegges. I et ekstensivt design, eller en kvantitativ tilnærming, fokuseres det mer på bredde og mengde av informanter. Hver enkelt informants forståelse og tolkning blir derfor ofte forsømt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Med utgangspunkt i at hensikten med dette forskningsprosjektet er å undersøke ulike valg av integrasjonsstrategier og å se på faktorer som kan påvirke dette, var det nødvendig at informantene hadde god kjennskap til integrasjonsprosessen etter oppkjøp og at forskningsgruppen kunne gå i dybden og reflektere over flere aspekter ved fenomenet. På bakgrunn av dette og forskningsgruppens hermeneutiske verdenssyn ble et intensivt design vurdert til å være mest hensiktsmessig.

3.2.1. Kvalitativ forskningsmetode

Med bakgrunn i prosjektgruppens vitenskapsteoretiske ståsted, problemstilling og intensive design, ble det konkludert med at en kvalitativ forskningsmetode var mest hensiktsmessig. En god kvalitativ forskningsmetode kjennetegnes ved at det har et klart definert formål samtidig som det finnes rom for fleksibilitet. Sosial forskning vil alltid inneholde elementer av det ukjente, og en av styrkene til kvalitative studier er at de kan undersøke uforutsette problemer underveis (Ritchie *et al.*, 2013). Dette var noe forskningsgruppen tok hensyn til under hele perioden forskningsprosjektet pågikk.

3.2.2. Casestudie

Casestudier blir ofte assosiert med kvalitativ forskning da studiene er unike og intensive, fenomener blir studert i kontekst og flere datainnsamlingsmetoder blir anvendt. En primær definisjon av casestudier innebærer at flere perspektiver blir anvendt i en bestemt kontekst (Yin, 2011). Forskningsgruppen valgte sjømatkonsernet Insula AS som casebedrift, og casen omhandler integrasjonsprosessene de har gjennomført i forbindelse med oppkjøp av seks selskap i Norden. På grunn av strategiske avsløringer blir oppgaven gjort konfidensiell i fire år på forespørsel fra casebedriften.

Da hvert enkelt oppkjøp ble studert som individuelle hendelser har man ifølge Yin (2011) et flercase-design, og analyseenhetene i casen er definert som flere da både ansatte i Insula Services og lederne i de utvalgte datterselskapene er kilde til informasjon. Dette for å få nyanserte perspektiver på integrasjonsprosessene fra både konsernets og datterselskapenes side, og for å undersøke enigheten om hvor de er og hvor de ønsker å være. Yin (2013) argumenterer med at hver case må velges med hensikt om å enten finne like eller motstridende resultater. Da de seks datterselskapene i forskningsprosjektet har som fellestrekk at de nylig er blitt en del av Insula AS, ble de valgt for å avdekke motstridende resultater.

3.3. Datainnsamling: Det kvalitative intervjuet

For å kunne si noe om virkeligheten i Insula AS måtte en passende metode for å samle inn, analysere og tolke data velges, og for å utforske forskningsprosjektets problemstilling ble en deduktiv tilnærming først benyttet. Her ble eksisterende teori og forskning undersøkt med hensikt å styre oppgaven i en bestemt retning. Deretter ble data samlet inn gjennom kvalitative intervju med informantene i Insula Services og de seks datterselskapene. Som forsker med et hermeneutisk verdenssyn er det viktig å være bevisst på at denne typen data vil være subjektiv og ikke kan gjengi virkeligheten da ikke alt i den virkelige verden kan oppfattes og registreres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). En styrke ved dette forskningsprosjektet er derimot at data for hver hendelse ble samlet inn av begge gruppens medlemmer med utgangspunkt i både datterselskapets og konsernets perspektiv.

3.3.1. Utvalg og rekruttering av informanter

Kontakten med Insula AS ble opprettet via et bekjentskap mellom en av forskningsgruppens medlemmer og en ansatt i Insula Services. Vedkommende har stilling som Controller og har vært kontaktpersonen i casebedriften gjennom hele forskningsprosjektet. Informantene i forskningsprosjektet ble så valgt gjennom strategisk utvelgelse. Det vil si at de som ble valgt besitter nødvendige erfaringer og data som kan belyse problemstillingen (Neuman, 2013). Forskningsgruppen hadde på forhånd en formening om at det var ønskelig med informanter fra de operative datterselskapene i de ulike fagområdene til konsernet, og at disse skulle ha et lederansvar. Rekrutteringen av informantene ble gjennomført ved at forskningsgruppen forhørte seg om hvilke personer i konsernet som kunne besitte rikelig med informasjon om temaet, og som igjen kunne vise til andre aktuelle informanter, noe Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kaller

snøballmetoden. Via et samarbeid med forskningsgruppens kontaktperson i casebedriften ble så aktuelle ansatte og datterselskaper identifisert. Dette utgjorde et utvalg på ni informanter; tre ansatte i Insula Services og daglige ledere ved seks operative datterselskap. Kontaktinformasjonen deres ble så utvekslet med forskningsgruppen, og etter at daglig leder i konsernet hadde informert de utvalgte informantene om forskningsprosjektet og sendt ut samtykkeskjema (vedlegg 1), ble det opprettet kontakt via e-post mellom dem og forskningsgruppen. Deretter ble tid for gjennomføring av intervju avtalt.

3.3.2. Intervjuguide og gjennomføring av datainnsamling

Banister (2011) beskriver intervjuer som en prosess hvor forskere stiller et sett med spørsmål og informanten blir veiledet i stedet for diktert. Intervjuer bør derfor ha en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere. På bakgrunn av dette ble et semistrukturert intervju utformet for forskningsprosjektets to analyseenheter; ansatte i Insula Services (vedlegg 2) og daglige ledere i datterselskapene (vedlegg 3). Den generelle oppbygningen til begge intervjuguidene var innledende spørsmål av grunnleggende karakter før mer spesifikke spørsmål rundt integrasjonsprosessen etter oppkjøp ble tatt opp. Noen spørsmål ble utformet som mer åpne enn andre, noe som ga informantene mulighet til å snakke fritt og komme med egne synspunkter, mens andre var av mer avklarende karakter. For å sikre at alle temaene i forbindelse med problemstillingen ble berørt, inneholdt nøkkelspørsmålene også oppfølgingsspørsmål om ikke svarene fra informantene var dekkende. Før datainnsamlingen startet ble et prøveintervju gjennomført på forskningsgruppens kontaktperson for å avklare tidsrammen på intervjuene.

Datainnsamlingen ble gjennomført i tidsperioden mellom 12.03.2018 og 10.04.2018. Forskningsprosjektet defineres derfor som en tverrsnittsundersøkelse grunnet oppgavens begrensede tidshorisont. Ulempen ved dette er at endringer over tid ikke kan undersøkes. Da den geografiske lokasjonen til informantene har stor spredning ble datainnsamlingen gjennomført ved hjelp av *Skype for Business* i de fleste intervjuene. Ett intervju ble gjennomført via mobiltelefon da det ikke lot seg gjennomføre via *Skype for Business* på avtalt dato. I forkant av intervjuene ble nøkkelspørsmålene tilsendt informantene for at de skulle ha mulighet til å se gjennom og sette seg inn i temaene. Dette ble gjort fordi prosjektgruppen hadde en formening om at svarene ville bli mer utfyllende. Antakelsen viste seg å stemme da ett intervju ble gjennomført uten at informanten

hadde hatt mulighet til å se gjennom spørsmålene, og svarene var mindre presise og krevde flere oppfølgings spørsmål.

Det ble tidlig bestemt at begge gruppens medlemmer skulle være tilstede under alle intervjuene for å sikre en felles forståelse av datamaterialet, flere innfallsvinkler og et bedre grunnlag ved tolkning og analyse av dataen, men at kun en skulle lede intervjuet. Det andre medlemmet observerte og hadde mulighet til å komme med oppfølgings spørsmål. For å dokumentere intervjuene og sikre datamaterialet ble digitalt opptak gjort av alle intervjuene, noe som ble avtalt med hver enkelt informant i forkant. Begge metodene som ble benyttet til datainnsamling støttet lydopptak, og i tillegg ble intervjuene gjennomført via *Skype for Business* dokumentert gjennom videoopptak da dette var inkludert i opptakstjenesten. I etterkant av intervjuene ble opptakene lagret digitalt for en mer grundig analyse senere. Se tabell 1 for en oppsummering av overordnet informasjon for intervjuene. Grunnet reise var ikke ett av prosjektgruppens medlemmer tilstede ved intervjuene gjennomført 23.03.2018.

Tabell 1: Overordnet informasjon for intervjuene.

Selskap	Stilling	Dato	Plattform	Merknad
Nordic Group AS	Administrerende direktør	12.03.2018	Skype for business	
Marenor AB	Administrerende direktør	13.03.2018	Skype for business	
Fiskcentralen AS	Daglig leder	13.03.2018	Skype for business	
Båtsfjordbruket AS	Daglig leder	15.03.2018	Skype for business	
Amanda Seafoods AS	Daglig leder	23.03.2018	Skype for business	Ett medlem ikke tilstede
Lofotprodukt AS	Daglig leder	23.03.2018	Skype for business	Ett medlem ikke tilstede
Insula Services AS	Direktør Forretningsutvikling	23.03.2018	Telefon	Ett medlem ikke tilstede
Insula Services AS	Finansdirektør	05.04.2018	Skype for business	
Insula Services AS	Innkjøpsansvarlig	10.04.2018	Skype for business	

3.4. Analyse av data

I kvalitative forskningsstudier ender man ofte opp med et stort datamateriale som kan virke overveldende og vanskelig å få oversikt over. For at det skal bli lettere for forskeren å håndtere informasjonsmengden har dataanalysen to hensikter; datamaterialet må organiseres etter tema ved å redusere og systematisere det, og deretter må den kvalitative dataen analyseres og fortolkes for at den skal få mening (Ritchie *et al.*, 2013). Dette må gjøres av den samme som samler inn dataen da forskerens forståelse er et viktig utgangspunkt for funnene (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Datamaterialet fra intervjuene ble undersøkt ved hjelp av en induktiv kvalitativ teknikk. Induktiv forskning foregår gjennom en detaljert observasjon av verden, noe som bidrar til å skape mer abstrakte generaliseringer og idéer (Neuman, 2013). Fordelen med å benytte en induktiv teknikk er at forskningsgruppen står fritt til å justere retningen etter at forskningsprosjektet har startet.

3.4.1. Transkribering

For å klargjøre den genererte rådataen fra samtale mellom forsker og informant ble en transkriberingsprosess gjennomført ved bruk av dataprogrammet NVivo 11, som beskrives som et datastøttet kvalitativt dataanalyseprogram. Transkribering er en prosess som innebærer å overføre tekst fra muntlig til skriftlig form (Tjora, 2012). Siden rådata ble hentet inn fra kvalitative dybdeintervjuer ble det gjennomført en fullstendig og detaljert transkribering av materialet. Tjora (2012) anbefaler dette da det på et tidlig tidspunkt kan være vanskelig å vite hva som er viktig. Han presiserer også at normalisering ved å benytte samme skriveform på alt datamaterialet kan være nyttig for å ivareta anonymiteten, og dette var noe forskningsgruppen benyttet seg av ved at alle intervjuene ble transkribert på bokmål og av samme person. Ett intervju ble gjennomført og transkribert på engelsk av praktiske årsaker. En annen ting som er viktig å ha i tankene er ifølge Marshall og Rossman (1995) tapet av visuell informasjon om stemning og kroppsspråk. Dette ble derimot noe redusert ved at forskningsgruppen selv gjennomførte intervjuene, transkriberte datamaterialet, og hadde videoopptak å se tilbake på. Det transkriberte intervjuet ble i etterkant sendt tilbake til informantene for bekreftelse og sikring av kvaliteten.

3.4.2. Koding og kategorisering av data

Etter transkriberingsprosessen ble rådataen omgjort til behandlet data, og kunne videre kodes og kategoriseres. Dette er en del av fortolkningsprosessen og gjøres for å organisere og sortere

datamaterialet på en ryddig måte (Ritchie *et al.*, 2013). Ved koding skiller man ut og avdekker meningsfylt datamateriale, noe som ofte starter med en begrepsdefinerings (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). På denne måten kan man sammenligne informasjonen og kategorisere den etter hva som er relevant for problemstillingen i forskningsprosjektet. Dette gjorde forskningsgruppen ved bruk av dataprogrammet NVivo 11. Her ble den behandlede dataen kodet og kategorisert ut fra temaene i forskningsprosjektet slik at det skulle være enklere å finne relevant empiri til analysen i masteroppgaven.

3.4.3. Presentasjon av empiri

Hensikten med presentasjonen av empirien er å legge frem funnen fra det kvalitative intervjuet på en slik måte at leseren enkelt kan forstå og tilegne seg kunnskapen. For at kvaliteten og troverdigheten skal fremstå som best mulig, må resultatene legges frem på en presentabel og ryddig måte (Ritchie *et al.*, 2013). Dette er noe forskningsgruppen har tatt hensyn til ved å legge frem det empiriske grunnlaget hentet fra de kvalitative intervjuene gjennom en balansert kombinasjon av forklarende tekst og utsagn fra informantene. Utsagnene har kun blitt redigert i form av språklige forbedringer der dette har vært nødvendig. I ett av tilfellene ble intervjuet av praktiske årsaker gjennomført på engelsk, og presentasjonen av empirien innebar derfor en oversettelse fra engelsk til norsk. Budskapet i sitatene ble her gjengitt etter beste evne uten å forsømme råheten i dataen.

3.5. Kvalitet i forskningen

For å vurdere kvaliteten på forskningsprosjekter blir ofte begrepene reliabilitet og validitet benyttet. Disse er oftest benyttet innen kvantitativ forskning, men kan i noen tilfeller også benyttes innen kvalitativ forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Guba og Lincoln (1989) og Ritchie *et al.* (2013) påpeker derimot at man i kvalitativ forskning må vurdere kvaliteten gjennom begrepene pålitelighet, overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet. Kvaliteten på dette forskningsprosjektet skal derfor gjøres rede for i dette delkapitlet ved hjelp av disse fire begrepene.

3.5.1. Pålitelighet

Innen kvalitativ forskning blir pålitelighet knyttet til undersøkelsens data; hvordan de samles inn, hvordan de bearbeides, og hvilken data som benyttes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette angir presisjonen og nøyaktigheten til undersøkelsen, men å benytte reliabilitet i dette kvalitative forskningsprosjektet kan være lite hensiktsmessig da det var samtalen mellom forskeren og informanten i det semistrukturerte intervjuet som styrte datainnsamlingen. I tillegg var det

prosjektgruppen som gjennomførte intervjuene og sto for fortolkningen av datamaterialet, noe som fører til unike tolkninger. Forskningsprosjektet har dermed en naturlig lav pålitelighet, men denne styrkes bevisst gjennom en detaljert beskrivelse av metode og case, samt gjennom direkte sitat fra informantene i empirien. For å styrke påliteligheten ytterligere er også svakheter i forskningsprosjektet blitt gjort rede for.

3.5.2. Overførbarhet

Overførbarhet handler innen kvalitativ forskning om hvorvidt resultatene fra ett forskningsprosjekt kan generaliseres og overføres til et liknende fenomen (Ritchie *et al.*, 2013). Datamaterialet som forskningsgruppen samlet inn ble systematisert, analysert og kodet slik at det kunne rekonstrueres og skape et forenklet og typisk bilde av fenomenet som ble studert. Det dreide seg altså om å etablere begreper, beskrivelser, forklaringer og fortolkninger som kan benyttes på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Datainnsamlingsmetoden gjorde hver situasjon mellom forsker og informant unik, og det vil dermed være vanskelig for andre å duplisere denne kvalitative forskningen.

Rammeverket av Angwin og Meadows (2015) som ble benyttet har til hensikt å styrke forskningsprosjektets overførbarhet da etablerte begreper blir brukt for å gjøre det mulig å reproducere resultatene. De teoretiske antakelsene som finnes har til hensikt å støtte opp om generalisering av casestudien, og å bidra til å beskrive og stimulere til konkurrerende teorier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Casestudien undersøker likevel et fenomen i en bestemt situasjon, og det vil være umulig å reproducere denne da situasjonen er unik. Overførbarheten til fenomen vil derfor vær minimal da resultatene er knyttet til den bestemte situasjonen som er blitt undersøkt.

3.5.3. Troverdighet

Hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke er i kvalitativ forskning en beskrivelse av troverdighet (Ritchie *et al.*, 2013). Her dreier det seg om i hvilken grad formålet med studien blir reflektert på en riktig måte gjennom forskerens fremgangsmåter og funn, og om det representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å styrke troverdigheten på forskningsprosjektet ble derfor metodene som er benyttet til datainnsamling og analysen av transkripsjonene gjort rede for. Datareduksjonen som ble gjennomført og kategoriseringen av data inngår i det siste punktet (Postholm, 2010).

Ifølge Postholm (2010) bør man også stille spørsmål ved troverdigheten når det gjelder informantene og deres utsagn. Her er det snakk om metodefeil eller vurderingsskjevhet i informant-observatør-relasjonen (bias), noe som innebærer systematiske feil i innsamling, analyse, tolkning og publisering av data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ulike former for skjevhet eller metodefeil innebærer intervju-skjevhet, utvalgsskjevhet, klassifiseringsskjevhet, hukommelsesskjevhet, kognitiv skjevhet, frafallsskjevhet og publiseringsskjevhet. Man må alltid tenke på disse skjevhetene, men det er viktig å huske at å eliminere bias ikke er et mål i seg selv i kvalitativ forskning. Dette kommer av at man ifølge Ritchie *et al.* (2013) er klar over at forskerens tilstedeværelse påvirker både informanten og settingen, noe som kalles intervju-effekten. Det betyr at informanten direkte eller indirekte blir påvirket av intervjueren gjennom blant annet kroppsspråk, tonefall og holdning. I tillegg vil all informasjon gå gjennom forskeren, og på denne måten i større eller mindre grad bli subjektiv. Å være klar over og diskutere skjevhet i vurderingen av det kvalitative arbeidet, er derfor viktig (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

At alle intervjuene ble gjennomført online kan ha vært med på å minske metodefeil og skjevhet i forskningsprosjektet, i tillegg til at det kan ha ført til at informantene følte seg trygge ved at de fikk være i kjente omgivelser. Dette kan igjen ha redusert intervju-effekten noe. En skjevhet som kan ha oppstått er i forbindelse med intervjuet da ikke alle de semistrukturerte intervjuene ble gjennomført med identiske spørsmål. Utvalget besto også naturligvis av personer med ulike bakgrunn, erfaring og kompetanse, og dermed kan informantenes tolkning av spørsmålene ha variert. At utvalget ble strategisk valgt og informantene innehar like stillinger med lederansvar ble derimot vurdert som en styrke for troverdigheten til forskningsprosjektet. Utvalgsmetoden kan også ha bidratt til at klassifiseringsskjevheten ble redusert da informantene besatt nødvendig informasjon om fenomenet som skulle studeres. At intervjuene ble tatt opp digitalt og transkribert førte til at feil relatert til hukommelsesskjevhet ble minimert, og også kognitiv skjevhet da prosjektgruppen har hatt mulighet til å både lese, se og høre intervjuene flere ganger samtidig som man har delt tanker internt i prosjektgruppen. Frafallsskjevhet er også noe som har blitt unngått i dette forskningsprosjektet da alle informantene som samtykket til intervju fullførte, og samtlige har stilt seg disponible for eventuelle spørsmål ved senere anledninger. Den siste skjevheten i forbindelse med dette forskningsprosjektet er publiseringsskjevhet. Dette har forskningsgruppen bevisst forsøkt å redusere ved å være kritiske til empirien og ta med både positive og mer negative funn.

3.5.4. Bekreftbarhet

Vurderingen om at funnene i en kvalitativ studie er et resultat av forskningen, og ikke forskerens subjektive holdninger, kalles bekreftbarhet. Dette innebærer at andre forskere skal kunne bekrefte funnen gjennom tilsvarende studier, og forutsetter derfor at forskeren beskriver alle beslutninger som blir gjort i forskningsprosessen, slik at disse er enkle å følge og vurdere (Ritchie *et al.*, 2013). For å styrke bekreftbarheten i dette forskningsprosjektet har forskningsgruppen vært kritisk til gjennomføringen, beskrevet en detaljert metode, case og empiri, kommentert tidligere erfaringer og fremhevet eventuelle skjevheter eller avvik. Fortolkningene kan også sjekkes opp mot informantene eller annen litteratur.

3.6. Etske og juridiske retningslinjer

Innen samfunnsforskningen berører man mennesker og forholdet mellom dem direkte, derfor er etikk og juridiske retningslinjer spesielt viktig (Ritchie *et al.*, 2013). Etikk dreier seg om vurderingen av riktige og gale handlinger, og ulike regler, prinsipper og retningslinjer rundt dette (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.6.1. Forskningsetiske retningslinjer

Det er utarbeidet tre typer hensyn innen forskningsetiske retningslinjer av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH); informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette er noe forskningsgruppen har vært bevisst på under hele forskningsprosessen da det har vært viktig å påse at det ikke skulle oppstå etiske konsekvenser for informantene. Videre skal de tre hensynene redegjøres for i forbindelse med dette forskningsprosjektet.

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

For å sikre dette hensynet ble det før gjennomføringen av intervjuene delt ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema som alle informantene måtte lese og signere. På denne måten har alle informantene i dette forskningsprosjektet gitt et frivillig og informert samtykke til å delta, og de har på et hvilket som helst tidspunkt kunnet trekke seg.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv

Ved sitering i dette forskningsprosjektet har ikke navn, alder eller andre personopplysninger blitt nevnt. Informantene kunne også selv bestemme om det var noe de ikke ønsket å svare på, og ved forskningsprosjektets slutt ble de digitale opptakene av intervjuene slettet. På denne måten mener forskningsgruppen at det andre hensynet innen retningslinjene sikres.

Forskerens ansvar for å unngå skade

Ved intervju som datainnsamlingsmetode kan man komme inn på tema som er sårbare for informanten. Dette mener prosjektgruppen at har blitt tatt hensyn til ved å lytte til informantene og ikke ta ting ut av kontekst.

3.6.2. Meldeplikt

Forskningsprosjekter er meldepliktige om de behandler personopplysninger og disse lagres elektronisk helt eller delvis. Dersom det er mulig å identifisere enkeltpersoner på bakgrunn av informasjonen man henter inn, eller vurderingene man gjør på bakgrunn av disse, anses det som personopplysninger (NSD, 2018). I dette forskningsprosjektet har spesifikke opplysninger fra ansatte i Insula Services og daglige ledere i seks datterselskap hos Insula AS blitt samlet inn gjennom intervjuer, e-postkorrespondanse og telefonsamtaler. Denne informasjonen har blitt lagret på elektroniske hjelpemidler i form av dokumenter og lydfiler. På bakgrunn av dette ble forskningsprosjektet ansett som meldepliktig, og en søknad ble sendt inn til personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS (NSD) i god tid før datainnsamlingen skulle starte. Forskningsprosjektet ble godkjent 1. februar 2018 av NSD (se vedlegg 4), og tillatelse til å sette i gang datainnsamlingen til forskningsprosjektet ble gitt.

4. Case

I dette kapitlet presenteres sjømatkonsernet Insula AS og de seks undersøkte datterselskapene. Konsernets historie og rolle i sjømatnæringen blir gjennomgått basert på offentlig tilgjengelig informasjon, før den aktuelle casen presenteres. Presentasjonen av datterselskapene er basert på informasjon fra Insulas og datterselskapenes nettsider, samt supplerende informasjon fra prosjektgruppens kontaktperson i konsernet. Konsernet og datterselskapene er alle aksjeselskap, og i resten av oppgaven vil ikke betegnelsene AS og AB bli brukt i løpende tekst.

4.1 Insula AS

Insula er et sjømatkonsern som ble stiftet i 2015 av investeringsselskapet Kverva og besto da av Lofotprodukt i Norge og Domstein Foods i Sverige. Konsernet ble opprettet med hensikt om å bli en komplett tilbyder av sjømat til dagligvare- og storhusholdningsmarkedet i Norden. Lofotprodukt hadde siden 1994 drevet med produksjon og salg av sin merkevare med Norge som hjemmemarked, og konsernets forretningsadresse ble derfor satt til samme sted som datterselskapet (Insula, 2015a). Insula er latinsk for øy, og konsernets visjon er «*en bedre verden gjennom kjærlighet til sjømat*». Dette la grunnlaget for en hyppig og aggressiv oppkjøpsstrategi av selskap som driver med råvarer, produksjon, trading, salg og merkevarebygging innen sjømatnæringen. Siden oppstarten har konsernet vokst raskt og hadde ved inngangen av 2018 en portefølje bestående av 18 operative selskaper. Konsernet selv består av funksjoner som controlling, regnskapsføring, backoffice, IKT og HR, i tillegg til prosjektgrupper. Disse funksjonene jobber både mot hvert enkelt og på tvers av datterselskapene (Stormo, 2018).

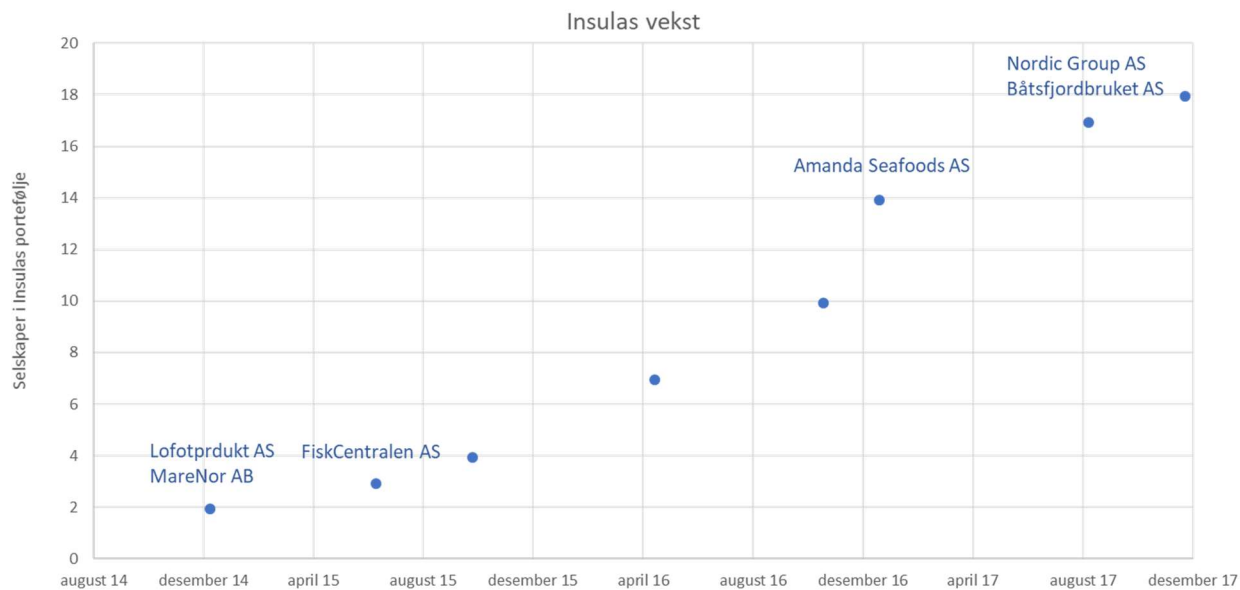
Etter tre år med hyppig vekst har Insula i dag eierskap i selskaper i sjømatnæringen i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island. Totalt råder selskapet over cirka 1100 ansatte, hvor 100 av dem er på salg og marked, mens 15 jobber spesifikt mot produktutvikling. Insulas hyppige vekst har gjort det vanskelig å kapre verdipotensialet av oppkjøpene, og det pekes på utfordringer relatert til blant annet dobbeltarbeid og utnyttelse av stordriftsfordeler. Som følge av dette vil et felles ERP-system gradvis ruller ut i konsernet i løpet av 2018 med hensikt å effektivisere informasjonsflyten og budsjetteringen på tvers av datterselskapene (Stormo, 2018).

4.1. Sjømatnæringen i Norge

Norge har et helt unikt fortrinn når det gjelder havbruksbasert matproduksjon grunnet de store naturgitte sjøarealene med god vannutskifting. 95% av sjømat som blir produsert i Norge blir eksportert, og i 2017 ble 36 millioner norske sjømatmåltider konsumert per dag over hele verden. Det tilsvarer sjømat for 94,5 milliarder kroner, noe som er en økning på 3% fra året før. Norge konsumerte sjømat for 6,5 milliarder samme år, noe som gjør landet til et viktig marked for norsk sjømatnæring (SFN, 2017). Det har derimot lenge vært en synkende trend når det gjelder sjømatkonsum blant nordmenn, men denne har akselerert de siste årene. Fra 2015 til 2016 falt konsumet av sjømat på hjemmemarkedet med 7%. Zimowski og Larsen (2017) forklarer trenden med at generasjonsskiftet bidrar til lavere etterspørsel, prisen på sjømat har økt de siste årene og at eksponeringen av sjømat i butikkene er får dårlig. Konsumfallet på hel fisk er høyest, mens markedsandelen av filet-produkter og fiskekaker øker. Rapporten fra Norges Sjømatsråd (2017) peker på at næringen kanskje er litt for opphengt i kvantum og volum, og påpeker at *«det handler blant annet om produktutvikling, økt bearbeidingsgrad, utnyttelse av hele fisken, økt kvalitet og biprodukter – med andre ord er det mange uforløste muligheter når det gjelder både verdiskapning og økt verdi av norske sjømatprodukter»* (SFN, 2017). Det er nettopp denne verdien Insula har til hensikt å kapre (Stormo, 2018).

4.2. Casebedriftene

Prosjektgruppen har undersøkt integrasjonsprosessen i seks av Insulas operative datterselskap. Det meste av konsernets virksomhet blir her undersøkt gjennom fiskemottak, tradingselskap, produsenter og salgsselskap med hovedkontorer i Norge, Sverige eller Danmark. De seks datterselskapene presenteres individuelt i rekkefølge basert på hvor lenge de har vært en del av konsernet, og figur 3 viser en grafisk fremstilling av utviklingen til porteføljen til Insula, med markeringer for når de seks datterselskapene ble kjøpt opp.



Figur 3: Oversikt over operative selskaper i porteføljen til Insula AS anno januar 2018.

4.2.1. Lofotprodukt AS

Selskapet ble etablert i 1994 og var sammen med Marenor ett av to selskaper i Insulas portefølje anno januar 2015. Selskapet produserer og selger sjømat til dagligvare og storhusholdning under merkevarene «Lofoten» og «Madam Bergen», og er markedsleder innenfor sine kategorier i det norske markedet. Selskapet besto tidligere av en fabrikk og hovedkontor på Leknes, fabrikk i Bergen samt et salgs- og markedskontor i Oslo (Insula, 2018).

4.2.2. Marenor AB

Det Sverige-baserte selskapet gikk ved oppkjøpet under navnet Domstein Foods og var sammen med Lofotprodukt ett av to selskaper som var med i Insula fra oppstarten i 2015. Selskapet var tidligere under eierskap av et annet norsk sjømatkonsern, men etter oppkjøpet ble det i august 2015 gjennomført et navnebytte til Marenor, og selskapet er i dag en ledende sjømatprodusent med fokus på det nordiske markedet. Marenor deler konsernets visjon og har som hensikt å utvikle, produsere og selge produkter som i hovedsak baserer seg på marine råvarer. Selskapet har flere merkevarer, fabrikker og produkter i sin portefølje, med hovedmarkedet i Sverige (Marenor, 2018).

4.2.3. Fiskcentralen AS

Selskapet ble stiftet i 1934 og er en sjømatprodusent etablert i Oslo. Fiskcentralen ble en del av Insulas portefølje i juli 2015 da konsernet kjøpte opp Keco, som på det tidspunktet eide Fiskcentralen. Virksomhetsområdene omfatter leveranse av fersk fisk og skalldyr samt eksport og import av sjømat. Selskapet eier også to fiskebutikker i Oslo, og har 40% av arealet i Oslo Fiskehall (Insula, 2015b).

4.2.4. Amanda Seafoods AS

Det danske selskapet ble etablert 1916 og var Insulas første ervervelse i Danmark da det ble kjøpt opp i januar 2017. Selskapet produserer og selger hermetiske sjømatprodukter, og rundt 40% av omsetningen kommer fra eksport. Selskapet var ikke under eierskap før Insula kom inn som hovedaksjonær (Insula, 2017a).

4.2.5. Nordic Group AS

Nordic Group driver trading av både frossen og fersk sjømat til eksportmarkedet, og hadde i 2016 en omsetning på 1 milliard kroner. Selskapet ble stiftet i 1967 og har hatt sterke bånd til det amerikanske, franske og britiske markedet (Nordic Group, 2016). Selskapet ble kjøpt opp av Insula i august 2017 (Insula, 2017b).

4.2.6. Båtsfjordbruket AS

Fiskemottaket ble etablert i 1980 og har hovedvirksomhet innen kjøp av fersk hvitfisk og kongekrabbe fra kystflåten, filetlagring og levendelagring. Båtsfjordbruket består av en filetfabrikk og tre fiskemottak fordelt på tre geografiske lokasjoner i Finnmark. Selskapet var under eierskap av Nordic Group før Insula overtok aksjemajoriteten i august 2017 (Insula, 2017b).

5. Empiri

I denne delen presenteres de empiriske funnene basert på de ni kvalitative intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med forskningsprosjektet. De seks datterselskapene representeres gjennom en daglig leder som informant, mens de tre resterende informantene sitter i konsernet. Funnene legges frem som en balanse mellom forklarende tekst og sitater, og sitatene som blir presentert er informantenes egne utsagn fra intervjuene. Det presiseres at informantenes forståelse og meninger angående temaene i intervjuet er styrende for resultatet. Hvert enkelt datterselskap presenteres individuelt med en kombinasjon av funn fra informanten i datterselskapet og konsernet. Masteroppgavens referansetidspunkt er 01.01.2018 og datterselskapenes fartstid i konsernet er opp mot denne datoen.

5.1. Konsernstyring i Insula AS

Det endelige målet med Insula er ifølge informantene i konsernet å gjøre det til en styrke for datterselskapene å være en del av noe større. Tilgangen til råvarer, kompetanse, produksjonskapasitet og andre stordriftsfordeler, samtidig som fordelene med å være små og fleksible mot kundene beholdes, pekes på som viktig.

«... vi kan være små og fleksible mot kundene, men vi vil vinne over konkurrentene fordi vi har de store mulighetene som ligger i det å være et konsern.»

En annen kontaktperson i konsernet forklarer det interne målet som:

«... internt så er det at vi får sydd sammen dette systemet som et konsern, og det betyr ikke nødvendigvis at vi skal være et veldig sentralstyrt konsern, men vi må likevel få etablert ordentlige styringsrutiner i forhold til all den operative virksomheten.»

Det som skal sentraliseres er funksjonær oppgaver hvor det er mulig å få stordriftsfordeler, noe som innebærer fagområdene økonomi, regnskap, HR og IT. Mange av datterselskapene har egne unike løsninger på rapportering og styring, og det jobbes derfor med et ERP-prosjekt i konsernet som skal inkludere alle datterselskapene. Likevel påpekes det at integreringen ikke vil gjøres likt for alle datterselskapene, hvor risikoprofil pekes på som en avgjørende faktor:

«... vi har litt ulike modeller for de ulike landene. Per i dag så vil jeg si at vi er ca. 30% sentralstyrt hvis man sammenligner med andre, og jeg tror ikke vi skal være på 80, men

kanskje på 50%. Men vi har innslag av veldig mange forskjellige typer virksomheter som har sin plass i verdikjeden, og hvert ledd har sin risikoprofil og sitt operasjonelle fokus. Og jeg tror det er viktig å ha en viss autonomi for de som skal styre de ulike forretningsenhetene, men på systemsiden så skal vi selvsagt ha en felles struktur.»

Det kommer også frem at lovgiving på tvers av land noen ganger fører til at konsernet ikke kan sentralisere alle funksjonene som de ønsker. Informanten peker på eksempler som HR-funksjoner som gjør seg bedre i hvert enkelt land, men en sentral koordinator er en mulig løsning konsernet ser på. Ellers kommuniserer informantene i konsernet og datterselskapene at det finnes en felles bransjekultur som er svært sterk. Denne synes å overgå eventuelle kulturforskjeller på tvers av landegrensene og fagområdene, og en av informantene i konsernet forklarer det slik:

«... det at alt dreier seg om sjømat gjør at det er noen kulturelle fellestrekk som går mer på bransjen enn det går på geografi innad i land eller over landegrenser. Jeg tror f.eks. kulturen på vestkysten i Sverige som er en kystkultur og som har fiskeritradisjoner og foredlingstradisjoner mange hundre år tilbake i tid, den kan være lik så lik kulturen her i Lofoten som nødvendigvis ett miljø i Oslo eller på Østlandet.»

Denne oppfatning av en felles kultur bekreftes av en annen informant i konsernet:

«I noen selskaper går alle i kjeldress og er utendørs nesten hele tiden, mens andre bare sitter på kontor ... men alle er sånn fremme i skoen, alle har lyst til å lykkes, alle er preget av entreprenørskap.»

Det presiseres derfor at kulturell passform har vært diskutert som vurderingskriterium for gjennomføring av oppkjøp, men at det ikke står høyt på listen.

En faktor som har spilt en stor rolle i integrasjonsprosessen ifølge informantene er tid. Det kommer frem at mye av kompetansen på gjennomføring av oppkjøp blir til mens det gjøres, og at det har vært utfordringer forbundet med at oppkjøpene har blitt gjennomført for hyppig:

«I ettertid, og kanskje også underveis, så kan vi si at det har skjedd veldig mye på kort tid, og kanskje ideelt sett ut fra Insula sitt perspektiv i forhold til å integrere virksomheter inn i Insula, og i forhold til å ta ut synergier, så er det klart at oppkjøpene skjedde for fort på en tynn plattform.»

5.2. Lofotprodukt AS

Lofotprodukt har vært en del av Insula siden oppstarten for tre år siden og hadde i 2016 en omsetning på 399 millioner kroner (vedlegg 5), noe som tilsvarer omtrent 7% av Insulas totale omsetning samme år. Informanten i datterselskapet besitter rollen som daglig leder i selskapet, samt rollen som salgsdirektør i konsernet. Denne fordelingen har han hatt siden 2015. Tidligere hadde datterselskapet samme eierskap som Insula, men når konsernet ble opprettet ble eierskapet flyttet opp fra Lofotprodukt til konsernet. Av informanten i datterselskapet kommer det frem at siden Lofotprodukt drev med både produksjon og salg var det mest hensiktsmessig å gjøre selskapet om til et datterselskap av det nyopprettede konsernet. Informanten i konsernet forklarer dagens situasjon i datterselskapet slik:

«Nei, de er vokst rimelig sammen. Altså, jeg tror ikke folk greier å skille helt selv engang. Folk som jobber i Insula er også i Lofotprodukt, i alle fall de som sitter på Leknes. Særlig de som jobbet i Lofotprodukt før som nå jobber i Insula har nok en del slitsomme problemer med å skille hvilket selskap de egentlig jobber i, men tror det blir tydeligere etterhvert som man får mer arbeidsoppgaver som helt klart ikke har noe med den fabrikk som ligger på Leknes å gjøre. Så jeg tror der vil man nok føle, ja, at det blir tydeligere hva som er konsern og hva som er fabrikk over tid. Så egentlig, ja, Lofotprodukt er jo fullintegrert, eller det er jo det navet som alt integreres inn til, så det kan ikke bli mer integrert enn det.»

Datterselskapets informant forklarer at siden oppstarten av Insula har oppgaver innen økonomi, regnskap, lønn og HR blitt overført fra selskapet til konsernet, noe som bekreftes av informanten i konsernet. I tillegg ble produksjonsbiten av selskapet tatt ut og er nå 100% overtatt av et nylig opprettet selskap kalt Insula Produksjon.

«Vi så relativt tidlig at det ville være fornuftig å ha produksjonsselskapene splittet ut. Tidligere var fabrikk på Leknes Lofotprodukt sin fabrikk, men vi ønsket å ha den fristilt sånn at man kunne produsere det behovet som totalt sett er i Insula på den fabrikk.»

Dette medførte betydelige endringer i organisasjonsstrukturen og sammensetningen av ansatte i Lofotprodukt da styring av fabrikk, innkjøp, produksjon og forsyning ble flyttet vekk, og mange årsverk ble overført fra selskapet til sentralt i konsernet. Lofotprodukt ble da et rent salgsselskap, hvor ansatte i hovedsak besitter kompetanse på salg, og har aktivitet både på det eksterne og interne markedet:

«Vi handler mest mulig fra de interne selskapene, men selvfølgelig også mye eksternt på innsatsfaktorer som vi ikke har internt.»

Når det gjelder autonomi i avgjørelser hos Lofotprodukt svarer informanten i datterselskapet at de i stor grad opererer som et konsernselskap ved spørsmål som har betydning for konsernet, men at de fremdeles er ansvarlig for egen bunnlinje:

«Jeg vil si at vi har stor grad av autonomi og får støtte fra Insula på de sakene som vi flagger. Vi lager våre egne budsjetter og har vår egen drift.»

Dette bekreftes av informanten i konsernet som forklarer at salgsselskapet Lofotprodukt og dens kjerne operer autonomt, mens fabrikken er fullstendig integrert i Insula og derfor ikke har noen grad av autonomi når det gjelder Lofotprodukt.

Informanten i Lofotprodukt peker på at prosessen rundt innkjøp har blitt mer profesjonalisert og strukturert som følge av tilgangen på kompetanse som finnes rundt om i konsernet. Blant annet benytter datterselskapet seg av kontrollere i Insula for å gjennomføre prisforhandlinger.

«Vi har en mer strukturert prosess rundt kjedeforhandlinger og prisforhandlinger med kjedene, hvor vi også har hjelp fra kontrollere som er på Insula. Og mer profesjonalisering i en del av de prosessene som vi fører mot kundene i løpet av året, fordi vi har tilgang til mere ressurser på Leknes rett og slett.»

Videre forklarer informanten at de har fått mye kunnskap om nye produkter, og et større sortiment fra søsterselskapene som de kan selge. Det har også vært en kunnskapsoverføring i form av en overflytting av menneskelige ressurser fra søsterselskapene over til Lofotprodukt i forbindelse med sentraliseringen av salgsressurser. I tillegg har datterselskapet gjennomført store lanseringer på nye markeder som informanten mener ikke kunne vært gjort uten hjelp fra konsernet.

«Ja, vi har overtatt salgsavdelingen fra to andre søsterselskap og en del av selgerne fra Fiskcentralen. Det har vært en overføring eller avvikling, som vi har hatt ansvaret for, av ca. 25 årsverk.»

Hensikten med dette forklares av informanten i konsernet at Lofotprodukt skal være en ren salgsbedrift for hele Insula og alle produktene i konsernet.

5.3. Marenor AB

Sammen med Lofotprodukt har Marenor vært en del av Insula siden oppstarten. I 2016 hadde selskapet en omsetning på 950 millioner kroner (vedlegg 5), noe som tilsvarer 15% av konsernets totale omsetning samme år. Informanten i datterselskapet har rollen som daglig leder, en rolle han forklarer at han også bekler i de fire andre datterselskapene til Insula i Sverige, samtidig som han også sitter i styret til Insula. Informanten i konsernet påpeker at den daglige lederen har relativt stor makt i hvordan integrasjonen skjer grunnet styreplassen, i tillegg til at den daglige ledernes rolle i alle de svenske selskapene begrunnes med at Marenor er i ferd med å bli noe de kaller «Insula Sverige». Inkluderer man alle de svenske selskapene under en felles paraply utgjorde deres omsetning omtrent 50% av Insulas totale omsetning i 2016.

«... det ser ut som Marenor skal bli en slags paraply for den svenske operasjonen ...»

Hovedhensikten med oppkjøpet forklares fra konsernets side som å komme inn på det svenske markedet. Fra datterselskapets side bekreftes dette samtidig som det trekkes frem to andre hensikter med oppkjøpet; (1) komme inn på det svenske markedet, (2) kunnskap om private label, og (3) utvide produktporteføljen.

«Det primære målet for Lofotprodukts del med oppkjøpet av oss var vel å komme inn på det svenske markedet, å komme inn på det som var vår kjernevirksomhet privat label-produksjon, og å nå de første delen av subkategoriene som Lofotprodukt savnet.»

Før oppkjøpet var datterselskapet eid av et annet norsk konsern, og informanten i datterselskapet forklarer at de var kjent med mange av rapporteringsrutinene som kreves når man er under eierskap av et børsnotert konsern. Det vektlegges derimot i intervjuene at Insulas hyppige vekst har vært en utfordring når det kommer til å bygge opp strukturen for konsernet:

«Insula er et veldig ungt konsern, så vi har de første 3 årene vært ganske offensive på oppkjøpssiden, og som jeg opplever det har vi ikke rukket å bygge oss opp skikkelig rundt strukturen og rutinene for rapportering.»

«Jeg opplever vel ikke at vi enda, eller ganske langt fra, har hatt fordelene av å være et konsern og drevet det som et konsern til det potensialet som det faktisk har.»

«Et selskap belastes av et oppkjøp, så det blir en omtumlede prosess og man stopper litt opp.»

Når det gjelder datterselskapets autonomi forklarer informanten selv at de opplever at de har en ganske stor grad av autonomi, mens informanten i konsernet forklarer autonomien til selskapet slik:

«Det er nok mer autonomt enn de fleste andre selskapene fordi det er såpass stort at det er flere ansvarsområder som er tildelt Marenor selv. Og siden det ser ut som Marenor skal bli en slags paraply for den svenske operasjonen så har man i veldig liten grad flyttet funksjoner, i alle fall til konsernkontoret på Leknes.»

Marenor rapporterer konsernregnskap, men ingen andre oppgaver har blitt overført til Insula. Informanten i konsernet forklarer at lovgivning på tvers av nasjonale grenser gjør dette vanskelig. Informanten i datterselskapet bekrefter at det ikke er noen oppgaver som Insula gjør på vegne av de svenske selskapene, men fordeling av arbeid praktiseres for å skape større fokus på nøkkelområder:

«... vi får støtte til en del og fordeler arbeidet. Som f.eks. innen innkjøp har vi et konsernkoordinert innkjøpsprogram der det gjøres strategiske tiltak for å få det beste ut av totalen og jobber med vår konkurransekraft i de anskaffelsene der. Også fordeler vi arbeidet og sånn sett får et større fokus på nøkkelområdene, men vi er fortsatt med i de fleste prosessene og funksjonen, så jeg opplever ikke at vi er styrt på den måten at de har tatt over noen prosesser for oss.»

Når det kommer til avgjørelser sier informanten i Marenor at selskapet operer med stor grad av autonomi. Mange av selskapene informanten nå sitter som daglig leder i hadde tidligere vært under private eie, og informanten forteller at de svenske selskapene som hadde blitt kjøpt tidligere var gründerstyrte operativt, og dermed eksisterte det lite klare roller og strukturer, og selskapene falt bak i markedet.

«Når vi har kjøpt opp selskaper har vi gått inn med ganske store tiltak for å få dem inn i vår struktur, og det har medført både personalomsetning, men også nye oppgaver for de som blir igjen.»

Til tross for økt byråkrati gjennomføres derfor avgjørelser med stor handlingsfrihet, men det påpekes likevel at avgjørelser tas mer og mer i interesse av konsernets langsiktige suksess i stedet for umiddelbar kortsiktig suksess i hvert enkelt selskap:

«... der man tok mer kortsiktige beslutninger om investeringer, eller for å løse problemstillinger, tar man nå mer sikte på en langsiktig strategi og et langsiktig mål. Og på den måten styres vi av konsernets mål mer enn de enkelte selskaperes kortsiktige løsninger.»

Dette bekreftes av informanten i konsernet som sier at Marenor tar de fleste avgjørelser selv, men spesielt på spørsmål om fabrikkstrukturer blir datterselskapet styrt av konsernet.

På spørsmål om visjon svarer informanten i selskapet at de deler Insulas visjon, noe som igjen underbygger den begynnende etableringen av et «Insula Sverige»:

«Vår visjon for vår svenske virksomhet er at man i likhet med den norske blir kategoriledende innen sjømat, mest av alt innen konsumentpakket sjømat. ... for fabrikkenes del innebærer det at for å komme dit må vi ha de mest effektive fabrikkene i Norden på de respektive områdene.»

På mange måter operer derfor Marenor som en avbildning av Insula i Sverige, hvor mye av konsernansvaret som normalt ville vært hos Insula i stedet ligger hos Marenor.

Informanten i konsernet forklarer også at det tilføres kompetanse fra ansatte i konsernet til Marenor innen IT, innkjøp, forretnings- og produktutvikling. Endringer innen disse fagområdene blir også gjennomført av ansatte i konsernet, og det er deres kompetanse som blir brukt i disse prosessen. Informanten i datterselskapet sier at de har fått mye ny innsikt og lært mye etter at Insula overtok selskapet, men direkte kunnskap fra morselskapet som følge av oppkjøpet har derimot vært begrenset. Det legges heller vekt på at kunnskap og kompetanse har blitt utviklet sammen gjennom konsernets vekst. Når det gjelder kunnskapsdeling i form av deltakelse i prosjekter på tvers av datterselskapene sier informanten i Marenor følgende:

«I aller høyeste grad opplever jeg at vi er sterkt bidragende i disse nettverksmodellene og oppleggene som finnes på kvalitet, litt på fabrikkdrift og markedssalg, og på innkjøp.»

Dette bekreftes av informanten i konsernet som sier at Insula har fått innsikt i kundemasser og unik matteknisk kompetanse som kan brukes på tvers av datterselskapene. Samtidig legges det stor vekt på delingen av kunnskap som ble gjort under den mindre formelle ledersamlingen i Lofoten hvor lederne i flere av konsernets datterselskaper møttes for å gjennomgå strategiplanene.

«Ja, vi hadde en veldig vellykket ledersamling kan man vel kalle det, der vi i fjor Mai møttes i Lofoten rundt 170-180 personer fra de ulike selskapene under det vi kaller Insula-dagene. En hel helg hvor vi var sammen og gikk gjennom litt strategiplaner, men også mye hygge. Utrolig vellykket. Og vår plan er at vi skal følge det opp og gjøre det til noe vanlig som vi tror kommer til å ha stor verdi for oss.»

5.4. Fiskcentralen AS

Dette datterselskapet har vært en del av Insula-konsernet i to og et halvt år og hadde i 2016 en omsetning på 260 millioner kroner (vedlegg 5), noe som da tilsvarte omtrent 5% av Insulas totale omsetning. Informanten i konsernet forklarte oppkjøpet av Fiskcentralen med at man ville ha tilgang til en salgsvtale til en bestemt grossist, i tillegg til markedet i Oslo og omegn. Informanten i datterselskapet bekrefter dette ved å påpeke at hensikten med oppkjøpet var å få tilgang til lokasjonen og posisjonen i markedet.

Informanten har vært daglig leder i Fiskcentralen det siste halve året, etter at personen som satt som daglig leder før og under oppkjøpsprosessen fikk en ny stilling. Fra konsernets side blir det forklart at integrasjonsprosessen i Fiskcentralen tok alt for lang tid grunnet feil daglig leder, men at den nå har skutt fart ved hjelp av rolleendringen. Informanten i datterselskapet fortalte også at det før han kom inn aldri hadde vært gjennomført en medarbeidersamtale, noe han fant merkelig da selskapet hadde omtrent 75 ansatte. Da selskapet tidligere hadde vært selvstendig med en privat eier, og dermed uten en ledergruppe, forklarte informanten i datterselskapet situasjonen slik:

«Det var selvstendig. En privat eier som var, ja, kongen på haugen og snudde på hver krone. Han prøvde å, hva skal jeg si, å få en liten bunnlinje.»

Videre forklarer informanten at utfordringen nå ligger i å være like fleksible som før, samtidig som de skal passe inn i konserntankegangen. For en del ansatte er det en omstilling å bli en del av konsernet, og informanten forklarer at det må brukes mye tid på å forklare for ansatte hvorfor ting er som de er. Han peker også på andre utfordringer når det gjelder kulturen i selskapet:

«Det er litt sånn at mange er vant til å få beskjed om hva de skal gjøre: "Så flytter du den pallen dit, og når du er ferdig med det så flytter du den dit". Når jeg kom inn, begynte jeg å stille spørsmålet "Hva tenker du?", "Ehm, det har jeg ikke tenkt på", "Da tenker du på det og så kommer du tilbake så kan vi diskutere det".»

Informanten i konsernet påpeker at Fiskcentralen måtte fornyes, og mener at det er bedre stilt i dag enn hva det var før oppkjøpet. Dette bekreftes av informanten i datterselskapet som sier at mange systemer i Fiskcentralen er langt bak utviklingen i bransjen, og at informanten forventer og er positiv til nye systemer og eventuelle prosessforbedringer som Insula kan implementere i datterselskapet.

«Jeg stiller en del krav til Insula Services som, ja, vi betaler konsernbidrag på så og så mange millioner i løpet av året, og da skal vi ha noe tilbake. Den tankegangen er også noe som er på vei inn i Fiskcentralen.»

Sentrale funksjoner som lønnskjøring, regnskap og HR blir gjort sentralt i konsernet, og Fiskcentralen er dermed frigjort fra disse oppgavene. Gjennom omstrukturering har også tre uavhengige enheter nå blitt slått sammen til én, og denne enheten danner en fellesfunksjon på lager- og innkjøpssiden. I tillegg har det blitt gjort store endringer innenfor kvalitetssystemer, og det har blitt utarbeidet en del produktkalkyler. Andre endringer som har blitt gjort etter oppkjøpet er at rapportering på både produksjon og regnskap har blitt strammet inn, og informanten sier at man nå har bedre kontroll på hva det koster å produsere ulike produkter. Økonomiressurser og salgs- og markedsressurser er også blitt omplassert fra Fiskcentralen for å serve aktiviteter på tvers av konsernet. Alle disse endringene har skjedd om en annen, og tid pekes på som en faktor som påvirker prosessen:

«Nei, det er klart at man opplever at man har dårlig tid. Fiskcentralen ble kjøpt opp i juni 2015, og der er det sikkert mye som er blitt gjort i mellomtiden.»

Når det gjelder autonomien og gjennomføringen av avgjørelser sier informanten i Fiskcentralen at kun kritiske avgjørelser blir tatt sentralt i konsernet. Driften blir likevel tilpasset konsernets ønsker og datterselskapet må operere på det interne markedet så vel som det eksterne, og det krever mye av selskapet å oppfylle kravene fra eksisterende kunder samt søsterselskap og konsernledelse.

«Men det skaper også noen utfordringer, og Fiskcentralen blir leverandør inn til søsterselskap som igjen selger produkter. Så du kan si det sånn at Fiskcentralen blir en mer og mer produserende type hybridmodell der du skal produsere og levere, og så er det noen plasser eller kunder der vi skal ha direkte kundekontakt.»

«Vi handler også eksternt ja. Det også er en vei som blir til mens vi går, det at alle selskaper er ansvarlig for bunnlinjen sin. Og så kan du be om en pris fra et internt selskap, også får du en bedre pris hos et eksternt selskap. Hva gjør du da? Da velger man den eksterne, slik er det.»

Informanten i Fiskcentralen forklarer at selskapets visjon handler om å bli best på innkjøp, produksjon og distribusjon i Oslo, mens informanten i konsernet omtaler datterselskapet først og fremst som et salgsselskap. Så langt har ikke Fiskcentralen vært i stand til å effektivisere daglig drift etter overtakelsen, men informanten i datterselskapet påpeker at det er nettopp dette de har som mål å oppnå i fremtiden.

Det blir også fortalt av informanten i datterselskapet at det er delt mye kunnskap innen innkjøp og HR, hvor kvalitetsnettverkene blir trukket frem som sterke katalysatorer for kunnskapsdeling. Informanten påpeker også viktigheten av å bruke kompetansen som finnes i konsernet, og eksemplifiserer det når han prater om et prosjekt som innebærer å identifisere grunnbemanningen i hver avdeling.

«Der skal vi få på et prosjekt etter påske, med en type folk som er veldig flinke på å bruke tall, analysere og fremstille disse tallene slik at folk forstår det.»

I tillegg vil et ERP-system rulles ut i selskapet snart, og informanten er svært positiv til dette, men påpeker at det er kritisk at man ikke tar lett på oppgaven og også her utnytter kompetansen fra konsernet for å kunne gjennomføre implementeringen. Det har også vært en overføring av ansatte mellom Fiskcentralen, Insula og andre datterselskap etter oppkjøpet, og på forespørsel av konsernet måtte de overføre to årsverk innen salg og marked ut av konsernet. Dette skyldtes en avtale som Insula var del av, hvor Insula skulle stå for produksjon, innkjøp og leveranse, mens det eksterne selskapet hadde ansvar for salg og distribusjon.

5.5. Amanda Seafoods AS

Amanda Seafoods har vært en del av Insulas portefølje i ett år, og hadde i 2016 en omsetning på 36.8 millioner kroner (vedlegg 5). Dette tilsvarer 1% av Insulas omsetning samme år. Selskapet hadde ikke vært under konsernledelse tidligere, og informanten i datterselskapet har hatt rollen som daglig leder i nesten ti år. Hensikten med oppkjøpet beskrives av både informanten i datterselskapet og konsernet som å få tilgang til det danske markedet.

«Det skulle være en bro til det danske markedet, siden Insula ønsker å være et skandinavisk selskap ... Jeg tror at med vår prestasjon i det danske markedet, organisasjonen, vår kultur og vår tilnærming til å vinne, så var det ganske viktig for Insula å få Amanda som sitt første oppkjøp i Danmark.»

Når det blir stilt spørsmål om kulturforskjeller svarer informanten, som den eneste i forskningsprosjektet, at det finnes forskjeller på tvers av landegrenser, men samtidig påpekes det at det finnes en sterk felles kultur i konsernet:

«Men noen ganger når vi tilnærmer oss våre svenske kollegaer kan vi få følelsen av at ting går litt tregt når det kommer til kommunikasjon og gjennomføring av avgjørelser og så videre. Men i det store bildet føler jeg at vi har en stor og felles måte å håndtere næringen på.»

Informanten i Amanda Seafoods forklarer at grunnet andre pågående oppkjøp ble integreringen av deres selskap satt på vent, og at det derfor var en enighet om at de skulle fortsette driften som før:

«I starten ble vi enige med eierne av Insula om at vi skulle være autonome det første året siden tempoet på oppkjøpene innen Insula hadde vært svært høy, og fordi timingen for at Insula kjøpte Amanda da ikke var perfekt med tanke på de andre oppkjøpene. Derfor ble det annonsert helt i starten at det var forventet at vi skulle drive helt autonomt gjennom våre egne aktiviteter det første året.»

På spørsmål om konsernet har overtatt noen oppgaver svarer informanten at de fleste oppgaver fremdeles gjennomføres internt i datterselskapet. Når det gjelder innkjøp derimot har Amanda Seafoods allerede begynt å benytte seg av de sentrale innkjøpsorganene i konsernet:

«Vi har begynt å slå sammen noen innkjøpsaktiviteter i en samlet innkjøpsavdeling ... I dag er det en samlet funksjon innen Insula som gjennomfører innkjøp på materialer, noe som gjør at vi kan oppnå noen stordriftsfordeler.»

Det gjøres også innsatser mot å utnytte de kommersielle synergiene som finnes i konsernet:

«... men det er klart vi har jobbet med alle kommersielle aspekter for å høste det vi kaller de lavt hengende fruktene, de beste og mest relevante synergiene, fra starten av. Så jeg vil si at det første året har samarbeidet neste kun, eller for det meste, blitt drevet av kommersielle aktiviteter mellom Amanda og de andre Insula-selskapene.»

Det påpekes likevel av informanten at å gjennomføre disse aktivitetene er utfordrende da prosedyrene for intern handel ikke er godt nok definert. Spesielt pekes det på internprisingssystemet som et stort hinder for å realisere synergiene i samarbeidet:

«... og det gjør den interne flyten av varer og råstoff innen Insula-gruppen ganske utfordrende, så derfor begynner vi å utvikle prosjekter hvor vi har interne leverandører, men vi er ikke i mål der. Vi har ikke oppnådd det sanne potensialet til intern handel i Insula, men prosessen er i gang, men den er lang ifra i mål.»

På tidspunktet for intervjuet forklarer informanten i datterselskapet at avgjørelser tas kun hos deres dem, men at de må tilpasses budsjetter og rammeverk som settes sentralt i konsernet. Informanten presiserer at samarbeidet er satt på vent og at det forventes mye tettere samarbeid i fremtiden:

«Så jeg forventer at det kommende året vil være preget av mye større samarbeid med Insula, jeg ser det som en prosjekt- og mål-drevet prosess. Jeg føler fremdeles at vi har vår egen autonomi til å drive vår daglige drift i Danmark for Insula, men jeg føler at Insula nå vil ta mye større del i å utvikle strategier og identifisere de mest avgjørende planene og aktivitetene.»

Når det stilles spørsmål om deling av menneskelige ressurser forklarer informanten i datterselskapet at det ikke har skjedd noen overføring av ansatte mellom dem og andre søsterselskap eller konsernet. Det påpeke derimot at det er en overføring av kunnskap, og at de allerede har vært i kontakt med prosjektgrupper som sitter i konsernet:

«Vi kjører all in på alle prosjekter for å gjøre dette store prosjektet til en suksess fra vår side, og vi har også noe arbeid å gjøre for å få våre eksisterende produkter implementert i Norge, Sverige og Finland.»

Da selskapet driver med hermetisert sjømat, noe ingen andre Insula-selskap driver med, forklarer informanten at de har mye innsikt å dele med søsterselskapene sine, samtidig som de har mye å lære av dem om andre produktkategorier:

«Derfor har vi gjennom å bli en del av familien ekspandert vårt sortiment, eller potensielle sortiment betydelig, og vi har allerede lært mye om andre sjømatkategorier enn våre egne. På grunn av dette er det selvsagt et stort potensial for vårt selskap i Danmark å distribuere alle sjømatkategoriene fra våre nye søstre og brødre i Insula på vårt danske marked.»

5.6. Nordic Group AS

Dette datterselskapet har vært en del av konsernets portefølje i fem måneder, og hadde i 2016 en omsetning på 585.7 millioner kroner (vedlegg 5), noe som tilsvarer omtrent 10% av Insulas totale omsetning det året. Hensikten med oppkjøpet av Nordic Group var ifølge informanten i konsernet å sikre hvitfisk som ressurs gjennom tilgangen til den store varestrømmen Nordic Group omsatte for daglig, samt produksjonskapasiteten deres. Ifør oppkjøpet var det en kobling mellom datterselskapet og konsernet, og informanten i konsernet forklarte forholdet mellom dem slik:

«Vi var ikke en stor kunde av dem, men de var en relativt stor leverandør for oss.»

Datterselskapet hadde ikke vært under et konsern tidligere og var før oppkjøpet eid av en stor privat eier sammen med noen ansatte. Informanten i selskapet er daglig leder og har hatt denne stillingen siden september 2013. Han forklarer at holdningen til oppkjøpet var *avventende skeptisk*, og at overgangen fra å være et uavhengig selskap med stor grad av frihet uten noen form for rammer å forholde seg til, til å bli en del av et konsern, var skremmende:

«... så er det litt skremmende for de ansatte med tanke på hva som skjer med deres frihet, hva skjer med arbeidsplassen og hva skjer med dem. Og det er klart at da blir det en avventende skeptisk holdning til å se at det faktisk gir noe mer enn det vi hadde før. Men det er ikke noen negativ holdning, for all del, bare en avventende "vi får vente og se".»

Foreløpig er det ikke foretatt noen operative endringer i selskapet etter oppkjøpet, og integrasjonsprosessen går senere grunnet en strategisk avgjørelse i Insula. Informanten i konsernet hadde denne forklaringen for Nordic Group:

«... du kan si sånn styringsmessig administrativt så har vi sagt at inntil vi får en ny felles ERP-plattform oppe og står så skal de sist ankomne få fortsette som før. Og det vil si at det kommer til å bli slutten av 2019, begynnelsen av 2020 før vi eventuelt gjør endringer.»

Videre utdyper informanten at det så langt har vært en mild integrasjonsprosess ved at selskapet foreløpig er autonome og at det kun er gjort mindre justeringer i forhold til styring og rapportering. Noen av disse endringene har ikke datterselskapet hatt noen innvirkning på. Informanten i Nordic Group bekrefter at de foreløpig er autonome, og på dette og på spørsmål om overførsel av arbeidsoppgaver til konsernet svarer informanten følgende:

«Altså vi har jo for så vidt egentlig vært autonomt uavhengig helt inn til 1. november, og den følelsen har ikke blitt endret etter at vi kom inn i Insula. Så sånn sett er vi autonomt uavhengig i praksis, men eierskapsmessig tilhører vi et system som gjør at vi har en del nye rammer å forholde oss til.»

«Nei, stort sett gjør vi alt det vi har gjort tidligere, og litt til.»

Når informanten i datterselskapet utdyper hva som menes med *litt til* fortelles det at det nå er mye større fokus på rapportering innen både økonomi og handel. Han påpeker også at per dags dato har selskapet fått tildelt mye flere oppgaver enn hva de har blitt frigjort fra. Når det gjelder grad av sentralisering med tanke på avgjørelser svarer informanten at de selv er ansvarlige for beslutninger som omhandler daglig drift, men at de også må forholde seg til konsernet på større avgjørelser:

«Vi har jo et relativt aktivt styre i forhold til de beslutningene som tas på styrenivå, men det er klart at den daglige handelen og den daglige aktiviteten tas her ... Men så hva som kommer i fremtiden får bare tiden vise.»

Informanten svarer derimot at det oppstår dilemmaer når de må forholde seg til nye retningslinjer i avtaler som er inngått med konsernet. Utfordringen ligger i å gi søsterselskapene prioritet samtidig som de gir tilstrekkelig prioritet til sitt eksisterende nettverk av leverandører.

Prioriteringen av søsterselskapene pekes derfor på som en trussel mot eksisterende relasjoner da selskapet fremdeles i størst gard operer på sine eksterne markeder.

«Vi er jo tilført en del nye kontaktpunkter på leverandørsiden, og så foretar vi handelen for Insula på en del nye områder, slik at vi er tilført mye større aktivitet gjennom eierskapet til Insula. Men det er klart at eierskapet til Insula også har medført at vi har mistet en del leverandører og kanskje også noen kunder i markedet.»

«Vi er jo størst på eksport, så i overkant av 90% av det vi gjør går på eksportmarkedet. Men gjennom Insula så har vi også en økt aktivitet på hjemmemarkedet.»

Deltakelsen i prosjekter og integrasjonsprosesser i konsernet byr også på utfordringer med tanke på den daglige driften av selskapet:

«... plutselig får vi mange prosjekter som vi skal være med på internt for å være med å bygge, på en måte, rammeverket for Insula. Og det er kjempekrevene, for i utgangspunktet er vi fullt booket opp med gjøremål i det vi gjør i hverdagen, men så plutselig får vi mange andre prosjekter vi skal være med på, og det er veldig interessant, det er fantastisk interessant å være med på, men det blir et dilemma i forhold til tidsbruken og hva vi har av ressurser og tid til å sette av til det. Setter vi av til å være med på slike prosesser internt i Insula, så går det utover ett eller annet i hverdagen. Enten det, eller så må du legge på et par timer i døgnet for å få tiden til å henge sammen.»

Informanten i konsernet forteller at Insula nå har flere hvitfiskselskaper i sin portefølje, og at de er i ferd med å få økt kunnskapsdelingen som selskapene sitter med på tvers av konsernet:

«Vi hadde en hvitfiskbedrift fra før, så der har vi nå en felles utveksling oppe på styresiden, og også på salgssiden så skjer det nå en integrering mellom Nordic Group og et annet datterselskap hvor det tidligere ikke var noen kontakt. Så jeg føler vi er på vei til å etablere et hvitfisk-cluster innen Insula hvor Båtsfjordbruket og Nordic Group er en del av det.»

Gjennom dette clusteret pekes det på at tilføringen av nye kontaktpunkter på leverandørsiden har vært nyttig. Informanten i Nordic Group føler også at de har mye å tilføre konsernet når det gjelder kompetanse på sin kjernevirksomhet eksport:

«Det er det store eksportselskapet, vi omsetter jo for nesten 900 millioner og er sånn sett omsetningsmessig det største selskapet i Insula. Så at vi har påvirket Insula gjennom kunnskap i eksportmarkedet er det ingen tvil om, det er vel vi som har den største kunnskapen om de ulike eksportmarkedene utenfor Skandinavia, og har en stor innvirkning og en stor delaktighet i forhold til satsningen utenfor Skandinavia for Insula. Og det er nok en av hovedmotivasjonene til at Insula investerte i oss, at vi har mye å tilføre konsernet.»

Utover deltakelsen på kompetansearenaer og prosjekter, og informasjonsdelingen når det gjelder eksportmarkeder, har det ikke foregått noen kunnskapsdeling i form av forflytninger av menneskelige eller fysiske ressurser fra Nordic Group til andre søsterselskap.

5.7. Båtsfjordbruket AS

Dette datterselskapet har i likhet med Nordic Group vært en del av Insulas portefølje i fem måneder. Båtsfjordbruket hadde i 2016 en omsetning på 232.4 millioner kroner (vedlegg 5), noe som tilsvarer omtrent 4% av Insulas størrelse samme året. Informanten i konsernet beskriver hensikten med oppkjøpet som å sikre tilgangen til ressurser og produksjonskapasitet, og dette er i samsvar med hva informanten i Båtsfjordbruket antok at hensikten var.

«Motivet var å sikre sourcing av hvitfisk inn til den verdikjeden vi har i dagligvaresektoren i Norden ... en ting er den sourcingen vi får ved at de handler fra flåten, men der var det ikke minst den filetkapasiteten som de hadde som var viktig for oss.»

Før oppkjøpet var datterselskapet under eie av flere aktører, hvor Nordic Group hadde størst eierandel av disse med en andel på litt under 50%. Til tross for at Båtsfjordbruket har vært under eierskap tidligere, forklarer derimot informanten at de ikke var en del av en konsernstruktur:

«Vi fortsatte å være en SMB-bedrift, altså små og mellomstore bedrifter, med at Nordic Group ikke overtok formelt, de overtok bare 46%.»

Informanten forklarer også at det ble en del spenning i selskapet grunnet skiftet fra lokal eier i Båtsfjord til et eksternt konsern:

«... og ikke minst at det blir usikkerhet. Der er det vår jobb å fortelle de ansatte at det å få inn en stor eier som Insula, som har tilgang på kapital, vil være positivt for Båtsfjordbruket og en sikring av fremtidig arbeidsplass.»

På spørsmål om kulturforskjeller på tvers av konsernet svarer informanten:

«Nei, egentlig ikke. Det man opplever når man er en del av et konsern er at de tenker annerledes i forhold til oss og hva som er viktig. De er veldig opphengt i rapportering og tall som ikke vi bryr oss så mye om, vi bryr oss om hva som er på bunnlinjen.»

Med henvisning til Nordic Group så er integrasjonsprosessen også her satt på vent inntil en felles ERP-plattform er på plass. Dette bekreftes av informanten i Båtsfjordbruket som forklarer at driften foreløpig er som før oppkjøpet og at de fleste avgjørelser tas hos datterselskapet uten innvirkning fra konsernet. Bakgrunnen for at det er slik er derimot informanten usikker på, men påpeker at det er ønskelig at det fortsetter slik:

«... men om det er på bakgrunn av at det er så kort tid siden eierskapet skjedde, eller om det er på bakgrunn av at alt er fint og flott, det skal jeg ikke svare helt på.»

«Med at vi ligger ganske langt unna det som har med Insula sin administrasjon å gjøre, så tror og håper jeg at vi får fortsette sånn som vi har drevet bedriften så langt. Vi gjør det jo ganske greit til å være et Insula-selskap, også er vi bare to anlegg som holder på med akkurat det vi holder på med. Tror ikke det kommer noen store endringer, men vi ser jo at det lyses ut stilling på Direktør Marine råvarer, og vi regner med at den personen vil havne inn i et lederteam med oss.»

Informanten forventer derimot at økonomifunksjonen, som i dag består av én ansatt, vil bli flyttet til konsernet. Mer rapportering har det også blitt, og det forventes at en stor endring innen automatisering snart vil kunne gjennomføres ved hjelp av konsernet. I den forbindelse vil Båtsfjordbruket halvere antall ansatte og gjøre omstruktureringer. Hensikten med omstruktureringene er effektivisering, og denne prosessen hadde allerede startet før Insula kom inn som eier:

«Vi skal ha mulighet til å produsere større volum enn det vi har gjort tidligere.»

«Det er en prosess som har pågått før Insula overtok. Vi var ganske klare til å gjøre en investering når de kom inn, så nå er det bare det at vi kan gjøre den enda større og enda bedre med at Insula er kommet på banen som eiere.»

Samtidig påpeker informanten i datterselskapet at de har endret måten de behandler råstoff på etter at de ble en del av konsert, noe som blir pekt på som utelukkende positivt:

«Biproduktene selges nå inne i systemet og vi får godt betalt for det kontra det vi fikk før.»

Det interne markedet er datterselskapet godt inne på ved at 90% av salget gjennomføres der, og aktiviteten på det eksterne markedet brukes kun som benchmarking for å tilse at prisen på produktene blir rett internt. Informanten i konsernet forklarer strategien mot Båtsfjordbruket som:

«... selv om vi tar en torsk fra kaia i Båtsfjord til en Rema-butikk i Oslo, hvor det er mange ledd involvert i Insula, så er det ikke nødvendigvis slik at det er en person som skal fortelle hva som skal skje hele veien i den verdikjeden. Han som driver anlegget i Båtsfjord skal også ha en autonomi til å velge. Han skal til syvende og sist være ansvarlig for sitt resultat, og det vil si at han også skal ha et ord med i laget om hvordan torsken som sendes videre skal behandles og priser osv.»

Informanten i datterselskapet bekrefter at de har stor autonomi i avgjørelsene som blir tatt, og forteller at det kun er kritiske strategiske avgjørelser Insula er med på å gjennomføre.

På spørsmål om kunnskapsdeling svarer Båtsfjordbrukets informant at det har vært noe utveksling av informasjon, spesielt i forbindelse med behandling av restråstoff. Viktigheten av kompetansen konsernet tilbyr til støtte for automatiseringsprosessen, og ikke bare kapitalen, trekkes frem som kritisk for datterselskapets fremtid i tillegg til rette menneskelige ressurser.

«Ja, det er jo en god ressurs i styret vårt som sitter i Lofoten som vi har kunnet bruke en god del. Det er nå mest i forhold til informasjon og at man gjør de rette grepene i forhold til å hente ut merverdi på restråstoff enn det vi gjør i dag.»

«En ting er at vi må ha råstoff for å overleve, og det ser det ut som man gjør en god jobb nasjonalt på for å sikre at bransjen leverer godt med fisk fra seg, men så vil det også være viktig at man får tak i de rette personene med at vi må tenke annerledes i fremtiden, og da spesielt med tanke på automatisering.»

Det påpekes at mye av kunnskapsdelingen ikke har skjedd enda, men at det vil komme til å ha et stort fokus i fremtiden.

6. Analyse

I det følgende kapitlet vil de empiriske funnene drøftes opp mot presentert litteratur. Her vil det bli sett spesielt på aspekter i forbindelse med autonomi og kunnskapsoverføring da disse legger grunnlaget for plasseringen av datterselskapene i rammeverket for integrasjonsstrategier. Dimensjonene identifiseres basert på presentert teori av Angwin og Meadows (2015), hvor prosjektgruppens oppfatning av begrepene og prosessene som antyder graden av autonomi og kunnskapsoverføring vil være sentral. I tillegg til å diskutere hvor i det teoretiske rammeverket datterselskapene befinner seg i dag, vil det også diskuteres hvor det kan være hensiktsmessig å ha dem i fremtiden med utgangspunkt i en drøfting av situasjonsbaserte faktorer. Analysen legger grunnlaget for konklusjonen, hvor masteroppgavens problemstilling skal besvares.

6.1. Integrasjonsstrategier i Insula AS

Funnene viser at det er variasjoner i hvor autonome datterselskapene er av konsernet. Dette ble forklart som en bevisst strategi av konsernledelsen grunnet ulikheter i selskapenes risikoprofil og posisjonering i verdikjeden. Det blir også forklart at det på bakgrunn av dette ikke vil være hensiktsmessig med høy grad av sentralisering da det er viktig at datterselskapene får opprettholde sitt operasjonelle fokus og engasjement. Dette bekreftes av Angwin og Meadows (2015) som argumenterer for at å la datterselskapene fortsette sin daglige drift vil gi dem en viss grad av autonomi. Lovgivning mellom land er en annen faktor som kan føre til lavere grad av sentralisering og dermed høyere grad av autonomi hos de aktuelle selskapene. Det synes derimot at selskapene må følge interne retningslinjer der det finnes, og det innføres rapporteringsrutiner hos alle oppkjøpte selskap. Dette kan ses på som strukturell integrasjon ifølge Zaheer, Castañer og Souder (2013), og dermed lavere grad av autonomi.

Når det gjelder kunnskapsoverføring er det gjort flere tiltak i konsernet som synes å påvirke dette; opprettelse av felles forum innen ulike fagområder på tvers av datterselskapene, gjennomføring av Insula-dagene og etablering av et felles innkjøpsorgan. Disse tiltakene legger grunnlaget for overføring av informasjon og kunnskap som inngår som ett av aspektene i Angwin og Meadows (2015) og Mendenhall (2005) sin definisjon av begrepet. Dette er også ifølge Kogut og Zander (1992) viktig for et konserns vekst. For å gjøre overføringen av kunnskap og informasjon på tvers av konsernet mer effektiv og tilgjengelig for alle vil det også etter hvert innføres et felles ERP-system, noe som innebærer en overføring av organisatoriske prosesser. Dette er noe Mendenhall

(2005) inkluderer i sin definisjon, og argumenterer for at øker graden av kunnskapsoverføring. Et siste aspekt ved kunnskapsoverføring er ifølge Angwin og Meadows (2015) og Mendenhall (2005) deling av fysiske og menneskelige ressurser, noe etableringen av et felles salgsorgan i form av Lofotprodukt og produksjonsteam gjennom Insula Produksjon vil inkludere.

6.1.1. Lofotprodukt AS

Lofotprodukt fremstår som et sterkt integrert datterselskap, noe som er naturlig da de var med å starte opp Insula og datterselskapene som ble kjøpt opp i begynnelsen ble integrert inn til Lofotprodukt-navnet. Det kommer frem at datterselskapet har rimelig høy grad av autonomi, noe som kan argumenteres for gjennom Angwin og Meadows (2015) sin definisjon ved at de fortsatt har ansvaret for egen drift og bunnlinje, og at de får støtte fra konsernet på saker de flagger. At de handler på eksternt marked så vel som det interne og har en intern daglig leder som ble forfremmet i Lofotprodukt etter en omstrukturering av eierskapet, er også faktorer som er med på å styrke autonomien hos selskapet.

At sentrale oppgaver innen økonomi, regnskap, lønn og HR er flyttet over i konsernet er former for strukturell integrasjon som Zaheer, Castañer og Souder (2013) argumenterer for at kan redusere graden av autonomi i selskapet. En annen faktor som kan være med å redusere autonomien er at produksjonsdelen er tatt ut i et eget selskap for å kunne brukes til konsernets totale behov. Dette har ført til store organisatoriske endringer hvor de som tidligere jobbet i Lofotprodukt nå jobber i Insula Produksjon, og ved at alle som drev med salg i de norske datterselskapene er samlet i salgsselskapet Lofotprodukt. Her utgjør fortsatt de opprinnelige ansatte på salg kjernen. Dette er faktorer som kan være med å redusere autonomien da den daglige driften er endret (Angwin og Meadows, 2015). Det kan argumenteres for at kunnskapsoverføringen mellom selskapene er stor, da disse endringene innebærer en overføring av både menneskelige ressurser og kunnskap, noe som er sentralt i definisjonen til Angwin og Meadows (2015). At noen prosesser er mer profesjonalsert grunnet større tilgang på ressurser og kompetanse, og at de ansatte i Lofotprodukt og Insula jobber i samme bygning hvor det ikke er splittet i egne etasjer, sier også noe om at det eksisterer en betydelig overføring av kunnskap og informasjon mellom selskapene.

På bakgrunn av dette argumenteres det for at datterselskapet har middels grad av autonomi og middels til høy grad av kunnskapsoverføring hvor integrasjonsprosessen virker å være preget av gjensidig tillit. Lofotprodukt har beholdt sitt eget navn og visjon, den opprinnelige daglige lederen

er forfremmet til styret i konsernet, og grensene mellom selskapene er løst opp hvor både mor- og datterselskapet ser ut til å være åpne for interaksjon og utveksling av fordeler. Med utgangspunkt i dette og definisjonen til Angwin og Meadows (2015), kan integrasjonsstrategien til Lofotprodukt kategoriseres under reorientering.

6.1.2. Marenor AB

Som følge av at Marenor har vært med siden oppstarten av Insula synes de å ha en sentral posisjon i konsernet. I tillegg har datterselskapet en daglig leder som har vært med fra før oppkjøpet, som nå også sitter i konsernets ledergruppe, noe som gir datterselskapet innflytelse på avgjørelser som omhandler konsernet. Angwin og Meadows (2015) presiserer at å fortsette med egen drift etter oppkjøpet er et tegn på autonomi, og autonomien vurderes derfor som høy hos datterselskapet. Dette er noe som underbygges gjennom blant annet handlingsfriheten selskapet har hatt i forbindelse med oppkjøpet av fem operative selskap i Sverige hvor de har gått inn med store tiltak for å integrere disse i sin egen organisasjonsstruktur. Andre funn som antyder at det svenske selskapet i stor grad er autonomt uavhengige av Insula er at de handler både på det eksterne og interne markedet, og få oppgaver og funksjoner er blitt flyttet over til konsernet. Med utgangspunkt i Zaheer, Castañer og Souder (2013) kan det da sies at en strukturell integrasjon ikke har blitt gjennomført. Det trekkes spesielt frem at fakturering og lønn er noe selskapet fortsatt styrer selv, da dette er funksjoner som har blitt sentralisert hos konsernet i de fleste andre datterselskapene. Empirien viser også faktorer som reduserer graden av autonomi hos datterselskapet da de blant annet deler visjon med konsernet og ved oppkjøpet byttet navn fra Domstein Foods til Marenor (Angwin og Meadows, 2015). Det nye navnet betyr på latinsk «havet i nord», og er i samme kategori som den latinske betydningen av Insula; øy.

Et konsernkoordinert innkjøpsprogram er under etablering, men det påpekes her at selskapet ikke føler at de blir styrt da de er sterkt delaktig i de fleste prosessene. På denne måten kan programmet heller ses på som en felles plattform for kunnskapsdeling innen innkjøp sammen med det nye ERP-systemet for bedre rapportering og informasjonsdeling. Dette er ifølge Mendenhall (2005) en overføring av organisatoriske prosesser som kan stimulere til kunnskapsoverføring mellom selskapene. Fra empirien kommer det derimot frem at Marenor selv ikke føler de har tilegnet seg mye ny kunnskap fra konsernet som et resultat av oppkjøpet, og at det har vært liten grad av ressursoverføring. Dette er faktorer som fra Angwin og Meadows (2015) reduserer graden av

kunnskapsoverføring, men dette er noe motstridende mellom konsernet og selskapet da det blir sagt fra konsernets side at de har tilført Marenor kompetanse innen IT, innkjøp, produktutvikling og forretningsutvikling, og at noen maskiner er blitt flyttet til selskapet. Det presiseres imidlertid at Marenor har bidratt sterkt i prosjekter på tvers av selskapene, og at konsernet har fått mer innsikt i kundemassen, produktporteføljen, leverandørene og kompetansen gjennom oppkjøpet av selskapet. Disse faktorene innebærer deling av menneskelige ressurser og informasjon, som er sentralt i definisjonen til Angwin og Meadows (2015), og som øker graden av kunnskapsoverføring.

På bakgrunn av ovennevnte faktorer kan det virke som om Marenor har middels til høy grad av autonomi, og at graden av kunnskapsoverføring er middels til lav. Dette virker hensiktsmessig for å bevare det fortrinnet selskapet har i det svenske markedet, og alt i alt ser det ut som om Insula kun har foretatt kosmetiske tilpasninger (Puranam, Singh og Chaudhuri, 2009). Dette er karakteristikk ved integrasjonsstrategien bevaring i rammeverket til Angwin og Meadows (2015).

6.1.3. Fiskcentralen AS

Funnene tyder på at Fiskcentralen integreres til tross for at prosessen var nesten stillestående de to første årene etter oppkjøpet. Etter en lang beslutningsprosess ble en ekstern daglig leder tilsatt som følge av at den interne daglige lederen viste seg å være feil med tanke på endringsprosessen selskapet måtte gjennomgå for å bli en del av konsernet. Dette viser Angwin, Stern og Bradley (2004) sitt poeng om hvordan det å beholde en intern daglig leder kan være et hinder etter oppkjøpet. Å bytte ut den daglige lederen synes ikke å ha vært konsernets opprinnelige hensikt da selskapet gikk godt og selskapsspesifikk kunnskap kunne gå tapt. Årsakene til byttet kan derfor være at den eksterne daglige lederen virker mer åpen og endringsvillig (Krug, 2003) da personen kommer fra et annet konsern, og kan forsvare implementering av nye systemer og prosessendringer. Andre tiltak konsernet har gått inn med hos Fiskcentralen er endringer av kvalitetssystemene, utforming av produktkalkyler og innstramming av rapportering innen produksjon og regnskap. Av Angwin og Meadows (2015) kan disse tiltakene virke å gjøre selskapet mer avhengig av morselskapet. For å skape bedre kontroll hos selskapet er også funksjonene innen regnskap, lønn, HR og innkjøp sentralisert hos konsernet, og dette er former for strukturell integrasjon som ifølge Zaheer, Castañer og Souder (2013) er med å redusere graden av

autonomi. Andre former for strukturell integrasjon som er gjennomført i Fiskcentralen er store omstruktureringer i form av en sammenslåing av tre enheter og etablering av en ledergruppe.

Datterselskapet har også mistet sin posisjon som det viktigste salgsorganet da det er andre selskap i Insula som har denne rollen, og den daglige driften er blitt tilpasset konsernet. En annen faktor som er med på å redusere selskapets autonomi er at den eksterne daglige lederens første oppgave fra konsernet var å overføre to årsverk innen salg i forbindelse med en salgavtale mellom Insula og et eksternt selskap. Argumentet forsterkes av den negative korrelasjonen mellom overføring av menneskelige ressurser og autonomi som Angwin og Meadows (2015) fant i sin studie. Det påpekes derimot at mye av endringene har kommet naturlig med tanke på den rollen de skal ha i konsernet, og at selskapet selv ønsker å gjennomføre endringer i forhold til effektivisering av produksjon gjennom blant annet kutting av årsverk. Selv om det på bakgrunn av dette kan virke som om Fiskcentralen ikke har noen grad av autonomi, er de ansvarlige for egen bunnlinje og handler dermed både på det eksterne og interne markedet. Dette viser at de får fortsette noe av egen drift som Angwin og Meadows (2015) argumenterer for at gir selskapet autonomi. Det fremgår også at kun kritiske avgjørelser blir tatt sentralt, at de har egen visjon, og at de i det daglige har stor frihet innenfor rammevilkårene til konsernet.

Når det gjelder kunnskapsoverføring har selskapet omplassert noen menneskelige ressurser innen økonomi, salg og marked for å serve aktivitetene på tvers av konsernet. Et eksempel er at økonomiressursen i Fiskcentralen er flyttet til Insula. En slik overføring av menneskelige ressurser påpeker Angwin og Meadows (2015) at øker graden av kunnskapsdeling. Noe som synes å ha fungert som en katalysator for kunnskapsdelingen er tilgangen til kompetansenettverket og kvalitetssjefen. Da utnyttelsen av disse så langt pekes på som begrenset vurderes det som et lite bidrag til kunnskapsdelingen i konsernet.

Med utgangspunkt i diskusjonen vurderes Fiskcentralen til å ha lav grad av både autonomi og kunnskapsoverføring, noe som gjør at de ifølge Angwin og Meadows (2015) kan kategoriseres under en intensiv integrasjonsstrategi. Selskapet hadde ikke dårlig økonomi før oppkjøpet, noe som er karakteristisk for denne strategien, men de hadde ubenyttet potensial. Dette har krevd at konsernet har foretatt store endringer og omorganiseringer, og at de generelt har hatt tett kontroll på selskapet.

6.1.4. Amanda Seafoods AS

Amanda Seafoods er et selskap som står på vent, og som derfor også har høy grad av autonomi da de fortsatt er uavhengig av konsernet (Angwin og Meadows, 2015). Fra empirien kommer det frem at det var en gjensidig enighet om dette, og at selskapet skulle fortsette sin hverdag og operasjonelle drift som før. Ved å tilhøre et konsern har de fått noen rammebetingelser å forholde seg til, men de har stor handlingsfrihet og tar alle avgjørelser selv. De skal også være en del av det interne markedet, selv om de også handler eksternt, og dette er noe de har brukt mye tid på å organisere for å få til et ordentlig samarbeid. Andre faktorer som bygger opp under en høy grad av autonomi hos selskapet er at det ikke er gjort noen endringer i forhold til struktur og prosesser, og at sentrale oppgaver fortsatt gjennomføres internt. På denne måten er ingen strukturell integrasjon gjennomført, som Zaheer, Castañer og Souder (2013) argumenterer for at reduserer graden av autonomi hos et selskap.

Når det gjelder overføring av ressurser mellom Amanda Seafoods og andre Insula-selskap sies det at kun kommersielle aktiviteter er blitt utført, og at det ikke har vært opplevd noen deling av verken fysiske eller menneskelige ressurser mellom selskapene. Dette er faktorer som ifølge Angwin og Meadows (2015) minsker graden av kunnskapsoverføring mellom selskapene. Det blir derimot sagt at de har deltatt i noen prosjektgrupper og at et felles innkjøpssystem er tatt i bruk, hvor deling av informasjon og kunnskap er en forutsetning. I følge Angwin og Meadows (2015) kan dette øke graden av kunnskapsoverføring. At datterselskapet har bidratt med og fått mye ny kunnskap etter oppkjøpet grunnet innsikt i nye sjømatkategorier er de også bevisst på, noe som vurderes til å øke graden av kunnskapsoverføring.

Med utgangspunkt i funnen virker kunnskapsoverføringen mellom Amanda Seafoods og Insula å være middels til lav mens graden av autonomi ser ut til å være høy, noe som er karakteristisk ved Angwin og Meadows (2015) sin definisjon av bevaring som integrasjonsstrategi. Det har i dette tilfellet ikke vært et stort fokus på integrasjonen av selskapet inn i konsernet, og de har fått beholde sitt navn, visjon og interne daglige leder. Dette virker generelt sett å være hensiktsmessig for at Amanda Seafoods skal få beholde sitt fortrinn i det danske markedet.

6.1.5. Nordic Group AS

Nordic Group fremstår som et uavhengig selskap som ikke har blitt sterkt integrert i konsernet. Dette understrekes av empirien da selskapet føler at de er like autonome i praksis som før

oppkjøpet, men at de gjennom det nye eierskapet har fått et nytt system med rammer å forholde seg til. Det har vært en gjensidig enighet om mellom Nordic Group og Insula, og det har ikke blitt gjennomført store prosessendringer som følge av oppkjøpet og de gjør alt av oppgaver som tidligere. Dette peker Angwin og Meadows (2015) på som trekk ved et autonomt selskap. En endring som trekkes frem er at selskapet har fått mer å gjøre i form av rapporteringer innen økonomi og handel, og handelsaktiviteter for konsernet. Dette presiseres å være naturlige tilpasninger. Andre faktorer som styrker autonomien hos selskapet er at alle beslutninger i forhold til den daglige driften tas av Nordic Group selv, at nesten all handel foregår på det eksterne markedet og at de er holdt utenfor det interne kostpris-systemet. Noe som derimot kan tyde på at graden av autonomi har blitt litt redusert er tapet av noen leverandører og kunder. Dette sies å være grunnet det nye eierskapet, noe som vil være naturlig da man i et konsern må gi noe prioritet til de andre søsterselskapene.

Til tross for tapet av noen tidligere leverandører og kunder kommer det frem fra empirien at selskapet også har fått tilført en del nye kontaktpunkter på leverandørsiden. Dette kan ses på som en overføring av relasjonsressurser fra Insula til Nordic Group, og er med på å øke graden av kunnskapsoverføring (Angwin og Meadows, 2015). En utveksling av andre ressurser har det derimot ikke vært, men selskapet har bidratt med mye ny kunnskap innen eksport, i tillegg til at et hvitfisk-cluster er i ferd med å opprettes for kunnskapsdeling på det fagområdet. De deltar også i ERP-prosjektet i konsernet og prosesser i forbindelse med marked og HR. Dette innebærer en overføring av organisatoriske prosesser som Mendenhall (2005) argumenterer for at øker graden av kunnskapsoverføring.

Tar man alt dette i betraktning kan det se ut som om Nordic Group er preget av høy grad av autonomi og kunnskapsoverføring. Ved at de også benytter seg av fordelene hos hverandre virker symbiose å være den valgte integrasjonsstrategien med utgangspunkt i rammeverket til Angwin og Meadows (2015).

6.1.6. Båtsfjordbruket AS

Empirien peker også her i retning av et uavhengig datterselskap uten stor grad av integrasjon inn i konsernet. Dette underbygges med utgangspunkt i Angwin og Meadows (2015) gjennom at Båtsfjordbruket fortsatt driver som før oppkjøpet, ingen oppgaver er overtatt av konsernet og ingen rolleendringer har skjedd. Samme som for noen av de andre datterselskapene er det også her tilført

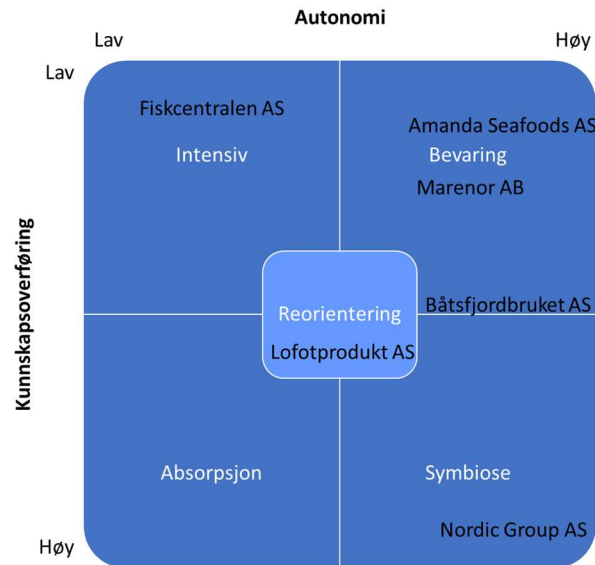
oppgaver i form av rapportering. Disse funnene tyder på høy grad av autonomi, noe konsernet også legger vekt på at selskapet skal ha. Det påpekes at avgjørelser tas av datterselskapet selv uten innvirkning fra eller tilpasning til konsernet, og at det kun er kritiske avgjørelser i forbindelse med større investeringer og strategi som konsernet er med på. Noe som reduserer graden av autonomi er i midlertid strukturell integrasjon i form av at Båtsfjordbruket i hovedsak handler på det interne markedet og at det har skjedd noen prosessendringer i forbindelse med bedre utnyttelse av biprodukter som nå selges internt (Mendenhall, 2005). Datterselskapets autonomi forsterkes derimot av at konsernet ønsker at de skal ha en sentral rolle gjennom hele salgsprosessen.

De prosessendringene som har skjedd kan også ses på som deling av kunnskap da Båtsfjordbruket har fått ny innsikt i behandling av restråstoff. Andre tiltak som øker graden av kunnskapsoverføring hos datterselskapet er etableringen av felles forum og produksjonsteam på tvers av selskapene, og deltakelsen i hvitfisk-clusteret som er i ferd med å opprettes. Det påpekes også at konsernets styre er en god ressurs når det kommer til kunnskap. Dette kan ses i forbindelse med den ene delen av definisjonen av kunnskapsoverføring til Angwin og Meadows (2015), mens tilgangen til råstoff og kompetansen innen automatisering internt i konsernet som rekkes frem som viktige ressurser, inngår i den andre delen.

På bakgrunn av funnene i de ovennevnte avsnittene og definisjonen til Angwin og Meadows (2015) vurderes Båtsfjordbruket til å ha høy grad av autonomi og middels grad av kunnskapsoverføring. Både datterselskapet og konsernet utnytter fordelene hos hverandre når det gjelder kunnskap, og integrasjonsprosessen virker å være preget av gjensidig tillit. Dette fører til at selskapet ligger i grensesjiktet mellom integrasjonsstrategiene bevaring og symbiose.

6.1.7. Integrasjonsstrategier i konsernet

Med utgangspunkt i analysen av de seks datterselskapene har de blitt plassert i det teoretiske rammeverket av Angwin og Meadows (2015) som vist i figur 4. Da dimensjonene i rammeverket korrelerer med de samme identifiserbare faktorene argumenteres det for at de er vanskelige å identifisere uavhengig av hverandre. På bakgrunn av dette bærer plasseringen av datterselskapene preg av informantenes og forskernes forståelse av dimensjonene. Vurderingen av hvert datterselskap bærer også preg av plasseringen til de andre, og rammeverket viser derfor en relativ plassering av datterselskapene.



Figur 4: Teoretisk rammeverk med plassering av datterselskap.

Av figuren kan man se at det har blitt gjennomført ulike integrasjonsstrategier for alle selskapene, og at alle utenom ett selskap har relativt høy grad av autonomi. Absorpsjon er den eneste integrasjonsstrategien som ikke er blitt identifisert blant de seks undersøkte datterselskapene. Dette skyldes at ingen av datterselskapene har blitt vurdert til å ha lav grad av autonomi samtidig som det foregår høy grad av kunnskapsoverføring. Datterselskapene som er blitt satt på vent; Amanda Seafoods, Nordic Group og Båtsfjordbruket, kjennetegnes alle ved høy grad av autonomi, men likevel skilles de fra hverandre når det gjelder graden av kunnskapsoverføring. Dette gjelder også for datterselskapene som har ulik gradering under integrasjonsstrategien bevaring, til tross for at de kategoriseres under samme integrasjonstypologi. Det kan på bakgrunn av dette argumenteres for at det ikke finnes et endelig antall typologier som fanger opp spekteret av integrasjonsstrategier. Andre påvirkende årsaker til de ulike plasseringene i rammeverket blir diskutert i neste avsnitt.

6.2. Situasjonsbaserte faktorer

Eksisterende litteratur har etterlyst en sammenheng mellom fasen før oppkjøpet og integrasjonsprosessen etter oppkjøpet (Bauer og Matzler, 2014). Situasjonsbaserte faktorer som har en sentral rolle både før og under oppkjøpet vil derfor her bli diskutert opp mot presentert teori og valget av integrasjonsstrategi i de undersøkte datterselskapene i Insula. Dette grunnet argumentene til Bauer, King og Matzler (2016) om at disse faktorene kan ha en innvirkning på valget.

6.2.1. Størrelse

Den intensive oppkjøpsstrategien til Insula har ført til at mange av datterselskapene er relativt små når man sammenligner omsetningen deres med konsernets totale portefølje. Av de undersøkte datterselskapene kan Nordic Group, Marenor og Lofotprodukt defineres som relativt store selskap da de hver for seg utgjør mer enn 10% av Insulas totale omsetning. Da konsernet i utgangspunktet besto av kun Lofotprodukt og Marenor viser empirien at dette er datterselskap som har krevd mye fokus da de sto for en stor andel av den totale prestasjonen til konsernet. Begge informantene har i tillegg til sin rolle som daglig leder i datterselskapene også en posisjon i enten styret eller som ansatt i konsernet. Dette er i tråd med argumentene til Tuch og O'Sullivan (2007) om at det gjerne velges grundigere integrasjonsprosesser for store selskap. Det kommer likevel klart frem fra empirien at Insulas intensitet i integrasjonen av Lofotprodukt har vært større enn for Marenor. Hva som kan være årsaken til dette diskuteres under oppkjøpets hensikt.

Sammenligner man derimot Nordic Group og med det mindre selskapet Båtsfjordbruket som ble kjøpt samtidig av konsernet, avsløres det noen forskjeller i integrasjonsstrategien. Empirien viser at Nordic Group har fått et større ansvar ved å delta på prosjekter og ved at aktiviteten på kundemarkedet allerede er utvidet. Insula har også brukt kanalene og nettverket til Nordic Group aktivt fra starten av, mens i Båtsfjordbruket merkes det kun endringer i forhold til rapporteringer. I tillegg er delingen av kunnskap mellom konsernet og Båtsfjordbruket begrenset og foregår i hovedsak fra konsernet til datterselskapet, mens det i Nordic Groups tilfelle foregår mye kunnskapsdeling motsatt vei. Dette kan skyldes selskapenes størrelse i henhold til Bresman, Birkinshaw og Nobel (1999) sine argumenter om at store selskap er mer sentrale i kunnskapsdelingen. Samtidig avdekkes det at det relativt lille datterselskapet Amanda Seafoods, med sine unike ressurser både på marked og portefølje, deltar relativt sterkt i kunnskapsoverføringen. Dette er ikke i tråd med resultatene til Bresman, Birkinshaw og Nobel (1999), og antyder at andre situasjonsbaserte faktorer kan være mer sentrale enn størrelse i denne casen.

6.2.2. Historisk prestasjon

Ingen av datterselskapene som er undersøkt i dette forskningsprosjektet har historisk svake resultater å vise til før oppkjøpet (se vedlegg 5), noe som kan tyde på at deres historiske prestasjon har vært med i betraktningen til Insula ved oppkjøpene. Fiskcentralen ble derimot av informanten

i konsernet og datterselskapet omtalt som et prosjekt som måtte fornyes grunnet mange gammeldagse systemer som lå langt bak utviklingen i bransjen. Dette virker å kunne være årsaken til at det ble valgt en relativt intensiv integrasjonsstrategi for datterselskapet. Et slikt oppkjøp kan derfor legge grunnlaget for gode oppkjøpsresultater på bakgrunn av det ubenyttede potensialet som ligger i omstruktureringene konsernet gjennomfører, og vil i så fall bekrefte funnen til Haleblan *et al.* (2009) som viser at oppkjøp av underpresterende selskap er forbundet med høy suksess. Hvor stor risikoen som forbindes med disse restruktureringene er, er utenfor forskningsprosjektets rammer, men utskiftingen av den interne daglige lederen to år etter oppkjøpet kan tyde på at det har vært en form for motstand i datterselskapet. Dette kan ses i forbindelse med resultatene til Clark og Ofek (1994) om at det finnes risiko ved store omstruktureringer. Til sammenligning antydet informanten i Båtsfjordbruket at en av grunnene til at deres selskap gjennomgikk en lite intensiv integrering var at driften gikk bra. Det kan derfor argumenteres for at valg av intensive integrasjonsstrategier bør vurderes med tanke på verdipotensialet som finnes i omstruktureringen av selskapene, selv om den historiske prestasjonen er god.

6.2.3. Oppkjøpets hensikt

Til tross for at det har vært lite diskutert i tidligere forskning, er det funn i dette forskningsprosjektet som antyder at oppkjøpets hensikt kan være styrende for hvordan selskap velger å gjennomføre integrasjonsprosesser. Empirien antyder at oppkjøp av selskap med hensikt å sikre markedsområder eller ressurser er forbundet med mindre intensive integrasjonsstrategier. Marenor, Amanda Seafoods og Båtsfjordbruket er datterselskap hvor dette har blitt pekt på som hensikten. Marenor er et stort selskap og har hatt en enorm vekst omsetningsmessig etter oppkjøpet (se vedlegg 5), men har likevel beholdt autonomien sin i stor grad og fått ansvar for hele den svenske operasjonen for Insula. Situasjonen i Amanda Seafoods er annerledes da selskapet er relativt lite og kun har vært en del av konsernet i ett år. Informanten i datterselskapet forventer derimot at deres autonomi i Danmark vil bli beholdt i fremtiden selv om Insula tar del i styring av strategi og innsatser. Det virker derfor som om konsernet er i ferd med å skape et speilbilde av seg selv gjennom disse datterselskapene for å operere på det svenske og danske markedet. Argumentet for dette er sterkest i Marenor, som nå har fått tildelt flere ansvarsområder enn før oppkjøpet.

Når det gjelder Båtsfjordbruket kjennetegnes det av lav grad av integrasjon, noe som kan skyldes at datterselskapet ble kjøpt opp for å få tilgang på råvarer og filetkapasitet. For å oppnå denne

hensikten kan det synes at det ikke har vært nødvendig med store endringer og integrering, noe som kan forklare integrasjonsstrategien i datterselskapet. Det vil derfor ikke være hensiktsmessig å bruke ressurser på integrering av datterselskapet hvis man ikke får økt verdien av oppkjøpet gjennom synergier. Informanten i Båtsfjordbruket forklarte også at det ikke forventes store endringer i fremtiden fordi deres virksomhet befinner seg et stykke unna hva Insulas administrasjon driver med.

Det kan argumenteres for at valg av en mer intensiv integrering er hensiktsmessig i oppkjøp hvor man konsoliderer markedsposisjon, utvider produktporteføljen eller utvider forretningsområdene. I disse tilfellene vil det da i større grad kreves koordinering og kunnskapsoverføring for å oppnå den tilsiktede hensikten av oppkjøpet. Når det gjelder oppkjøpet av Nordic Group og Fiskcentralen, som begge hadde tilgang til salgskanaler og varestrømmer, kan det argumenteres for at valg av en intensiv integrasjonsstrategi er mer hensiktsmessig. Dette skyldes at det er nødvendig å kunne overføre interne varer effektivt på tvers av kanalene for å oppnå verdipotensialet med oppkjøpet.

Lofotprodukt var med på opprettelsen av Insula for å kunne bli en komplett tilbyder av sjømat til dagligvare- og storhusholdningsmarkedet, med Norden som hjemmemarkedet. Med dette som utgangspunkt har konsernet som enhet gjennomført flere oppkjøp med ulike hensikter, og det er ifølge Mendenhall (2005) derfor viktig å rangere aktiviteter for å oppnå synergier samtidig som man minimerer negative konsekvenser. Det kan argumenteres for at det nettopp er dette Insula har gjort ved å variere valgene av integrasjonsstrategiene til de ulike datterselskapene basert på den individuelle hensikten til hver enkelt case.

6.2.4. Organisasjonskultur

Empirien avdekker i liten grad organisatorisk kulturdistanse på tvers av konsernet. Dette er i samsvar med argumentene til Bauer, King og Matzler (2016) om at oppkjøp av relaterte parter er assosiert med høy kulturell likhet. Det finnes derimot ingen direkte funn for at lav kulturdistanse har påvirket valgene av integrasjonsstrategien blant datterselskapene i noen retning. En informant i konsernet forklarer også at kulturell passform har blitt vurdert, men at det ikke er høyt på listen over beslutningskriterier. Dette synes å være hensiktsmessig da det av empirien kommer frem at det er en høy kulturell likhet i bransjen.

Det kan argumenteres for at det grunnet lav organisatorisk kulturdistanse vil være mer hensiktsmessig å beholde interne daglige ledere i datterselskapene. Dette fordi en ekstern daglig

leder, potensielt fra en annen bransje, kan få problemer med å passe inn i det oppkjøpte selskapets eller konsernets kultur (Karaevli, 2007). Tilfellet i Fiskcentralen avslørte derimot ingen direkte kulturproblemer, men det kom klart frem at informanten i selskapet, som nylig tiltrådte som daglig leder, ikke var kjent med kulturen i selskapet. Det påpekes at kulturdistanse mellom daglig leder og ansatte kan være hensiktsmessig i situasjoner hvor store endringer skal gjennomføres siden kulturdistanse stimulerer til kunnskapsoverføring (Vaara *et al.*, 2012). Samtidig må effekten en reduksjon i autonomi kan ha på kulturen hos datterselskapet adresseres da en slik utskifting av daglig leder kan ha negative konsekvenser for ikke bare kulturen (Buono og Bowditch (2003), Nahavandi og Malekzadeh (1988)), men også selskapets strategiske evner (Puranam, Singh og Chaudhuri, 2009).

Det eneste tilfellet av kulturdistanse på tvers av konsernet ble avdekket mellom Amanda Seafoods og deres svenske søsterselskap, hvor den danske informanten mente at de var tregere i kommunikasjon og gjennomføring av avgjørelser. Empirien antyder samtidig at kunnskapsdelingen mellom Amanda Seafoods og andre Insula-selskap er høy, noe som kan skyldes nettopp følelsen av organisatorisk kulturdistanse mellom datterselskapene. Det argumenteres derfor for at kulturell likhet i andre situasjoner ikke har fungert som en katalysator for kunnskapsdeling da kulturell likhet ofte skyldes lik bakgrunn i kompetanse og bransje. Dermed blir potensialet for deling av kunnskap lavere grunnet mindre unike kunnskapsbaserte ressurser. Funnene til Ahammad *et al.* (2016) og Vaara *et al.* (2012) om korrelasjonen mellom organisatorisk kulturdistanse og kunnskapsoverføring kan derfor delvis bekreftes i denne studien.

6.2.5. Strategisk passform

Alle oppkjøpene konsernet har gjennomført foregår i sjømatbransjen, men på tvers av produkt-, ressurs- og bedriftsmarkeder. Informantene i Insula la selv sterkt fokus på å beholde autonomien ute i konsernet for å la datterselskapene som er nærmest kunden ta avgjørelser, og oppgavene de ønsker å sentralisere er derfor typiske konsernoppdrag som kan bringe stordriftsfordeler. En slik overordnet strategi bekreftes av litteraturen som hensiktsmessig i forhold til bevaring av kultur og strategisk evne hos datterselskapene, samtidig som anstrengelser hos morselskapet holdes på et lavt nivå (Bresman, Birkinshaw og Nobel, 1999; Ranft og Lord, 2002). Det kan også argumenteres for at denne strategien er forsvarlig å gjennomføre på tvers av konsernet da datterselskapene

enklerer tilpasser seg konsernets «sunne fornuft» og virksomhet grunnet strategisk passform (Bauer og Matzler, 2014).

Fordi oppkjøpene har foregått over flere markeder kan det argumenteres for at alle de undersøkte datterselskapene har unike komplementære egenskaper som de kan tilføye konsernets portefølje. Marenor har unik markedsposisjon i Sverige, mens Amanda Seafoods har unik markedsposisjon i Danmark og ekspertise på hermetiserte sjømatprodukter. Nordic Group og Fiskcentralen har sterke markedsposisjoner og ekspertise på trading av fisk, Lofotprodukt har både posisjon i markedet samt ekspertise på salg, mens Båtsfjordbruket tilbyr unike ressurser gjennom tilgang til ferskfisk og produksjonskapasitet. Det kan på bakgrunn av dette være nødvendig å velge høy grad av kunnskapsdeling og operativ integrasjon på tvers av konsernet for å øke potensialet av synergieffekter og utvikling av nye forretningsområder (Kim og Finkelstein, 2009; Larsson og Finkelstein, 1999).

6.2.6. Selskapenes erfaring med oppkjøp

Noe av grunnen til at autonomien har blitt så sterkt bevart rundt om i konsernet synes i tillegg til andre faktorer å kunne skyldes mangel på en etablert plattform å integrere på. Denne mangelen kan skyldes at Insula er et ungt konsern og har begrenset med erfaring og kompetanse på gjennomføring av oppkjøp, noe som bekreftes ytterligere ved at informantene i konsernet forklarer at de lærer mens oppkjøpene gjennomføres. Anjali (2015) argumenterer for at erfaring er viktig for å forstå hvordan oppkjøp bør gjennomføres, og det kommer frem fra empirien at det er bred enighet om at integrasjonen til tider har vært uten en konkret plan i konsernet. Av de undersøkte datterselskapene har ingen gjennomgått en lik integrasjonsstrategi, og dermed antas det at lite av erfaringen fra tidligere oppkjøp har blitt anvendt i nye oppkjøp. Dette kan være hensiktsmessig med tanke på resultatene til Laamanen og Keil (2008) og Haleblan og Finkelstein (1999) som antyder at å belage seg på tidligere erfaringer ikke nødvendigvis vil bedre prestasjonen etter oppkjøpet.

Fiskcentralen, Amanda Seafoods og Nordic Group er selskaper som kom inn i Insula uten noen erfaring med å være en del av et konsern tidligere. Dette gjelder også for Båtsfjordbruket som til tross for å ha vært en del av et konsern ikke hadde vært under en skikkelig konsernstruktur grunnet et komplekst eierskap. Informanten i alle disse datterselskapene forklarer at det går med mye tid til å forklare hvorfor ting er som de er og til å berolige ansatte. Mangel på erfaring når det gjelder

konserndeltakelse synes å skape en fremmedfrykt blant ansatte og derav ekstra motstand mot endringer. Dette er i tråd med funnene til Teerikangas (2012) som antyder at motstanden blant ansatte i uerfarne datterselskap kan være større enn for selskap med erfaring fra oppkjøp. De daglige lederne på tvers av konsernet synes å være klar over dette, og eksempelvis forklarer informanten i Fiskcentralen og Båtsfjordbruket at de må bruke tid på å forklare hvorfor endringer skjer for å minimere motstanden mot endring.

6.2.7. Andre pågående oppkjøp

Konsernet har hatt en intensiv oppkjøpsstrategi og jobbet med mange former for integrering og gjennomføring av oppkjøp, og det forklares at de på mange måter lærer mens de gjennomfører disse. En slik strategi kan til en viss grad fungere (Haleblian og Finkelstein, 1999), men det tar tid fra kunnskapen erverves til den kan bidra til økte prestasjoner (Zollo og Winter, 2002). Forskningsprosjektet er gjennomført på et tidspunkt hvor Insula hadde kjøpt opp 16 operative selskap på tre år, noe som vurderes som en høy oppkjøpsrate. Det kan likevel antas at noen integrasjonsstrategier er valgt med hensyn til andre pågående oppkjøp. I slike situasjoner med høy oppkjøpsrate fant Laamanen og Keil (2008) at morselskapets prestasjon kunne reduseres betydelig da hyppigheten av oppkjøp reduserte selskapenes evne til å gjennomføre rette oppkjøp og integrasjonsprosessen i allerede oppkjøpte selskap. Det kan derfor være hensiktsmessig for konsernet å velge mindre intensive integrasjonsstrategier, noe de synes å ha gjort ettersom integreringen av oppgaver fra de nyest ankomne datterselskapene er satt på vent. Det kan også argumenteres for at det heller er midlertidig mangel på frigjorte ressursers enn kompetanse som hemmer oppgaveintegreringen. I slike tilfeller kan det være hensiktsmessig å velge en mindre intensiv integrasjonsstrategi som bevaring til det finnes tilstrekkelig med ressurser i konsernet til å håndtere mer intensive integrasjonsstrategier. Amanda Seafoods er et godt eksempel på dette da empirien tilsier at datterselskapet skal være mer integrert, men at det har måttet vente grunnet utilstrekkelig med ressurser i konsernet på tidspunktet for oppkjøpet. En slik tilnærming vil minimere risikoer forbundet med sterke integrasjonsstrategier, men det kan også gå på bekostning av verdifulle synergieffekter. Resultatene til Laamanen og Keil (2008) om at hyppig vekst gjennom relaterte oppkjøp er forbundet med bedre resultater kan skyldes at nettopp valg av mindre intensive integrasjonsstrategier er mer hensiktsmessig i disse tilfellene. Forklaringen blir da at intensive oppkjøpsstrategier kan føre til valg av mindre intensive integrasjonsstrategier, noe som er mer forsvarlig når man gjennomfører relaterte oppkjøp enn urelaterte oppkjøp.

7. Konklusjon

Studien har adressert mangelen i eksisterende litteratur på sammenhengen mellom fasen før og etter oppkjøp (Bauer og Matzler, 2014), og bidrar til den strategiske skolens forståelse av utfordringer og vurderinger som bør adresseres når oppkjøp gjennomføres. Det teoretiske rammeverket til Angwin og Meadows (2015) ble brukt i praksis for kategorisering av integrasjonsstrategier etter oppkjøp, og innen det undersøkte sjømatkonsernet ble fire av fem typologier identifisert blant de seks studerte datterselskapene. Gjennom analysen av situasjonsbaserte faktorer rolle i valg av integrasjonsstrategier, har studien bidratt med etterlyst forståelse av oppkjøpsprosessen som helhet. Det konkluderes med at noen faktorer kan være mer styrende for valg av integrasjonsstrategier enn andre, og spesielt oppkjøpets hensikt og andre pågående oppkjøp fremheves som sentrale moderatorer for den undersøkte casen.

7.1. Praktiske implikasjoner

Roller til syv situasjonsbaserte faktorer har blitt undersøkt på tvers av de seks datterselskapene, og kunnskap om disse kan være nyttig for å vurdere fremtidige valg av integrasjonsstrategier. Funnene tyder på at det er lav kulturdistanse og høy strategisk passform på tvers av konsernet. Dette kan være et argument for en mer intensiv integrering hvor datterselskapene blir gitt mindre grad av autonomi. For eksempel hevder Larsson og Finkelstein (1999) at risikoen for motstand blant ansatte er lavere i denne typen situasjoner, og at kulturkrasj og inn- og utgruppetenkning kan holdes på et lavt nivå, noe som igjen kan gi økt utnyttelse av synergipotensialet gjennom koordinering og interaksjon. Funnene i studien antyder også at erfaringen konsernet tilegner seg gjennom oppkjøp er lite anvendbar i andre oppkjøp, og det anbefales derfor at hvert datterselskap behandles som unike tilfeller også i fremtiden.

Plasseringen datterselskapene har fått i rammeverket til Angwin og Meadows (2015) synes ikke å være endelig for de tre nyest ankomne selskapene; Amanda Seafoods, Nordic Group og Båtsfjordbruket. Med grunnlag i diskusjonen i forrige kapittel virker andre pågående oppkjøp å ha stimulert til valg av mindre intensive integrasjonsstrategier for disse datterselskapene uavhengig av andre situasjonsbaserte faktorer. I kontrast virker det som situasjonsbaserte faktorer har blitt vurdert uavhengig av andre pågående oppkjøp i valget av integrasjonsstrategier hos de øvrige datterselskapene. På bakgrunn av dette vurderes plasseringen til Lofotprodukt, Marenor og Fiskcentralen som mer hensiktsmessige.

Integrasjonsstrategiene i de tre nyankomne datterselskapene synes også å bære preg av mer fremvoksende mekanismer enn tilsiktede da informantene forklarer at det har skjedd for mye på kort tid, og på en for tynn plattform. En justering av integrasjonsstrategiene underveis med hensyn til andre pågående oppkjøp kan derfor være hensiktsmessig med tanke på argumentet til Kopmann *et al.* (2017) om at å bruke energi på urealiserbare tilsiktede strategier kan skade selskapene. Det konkluderes dermed med at de situasjonsbaserte faktorene noen ganger påvirker fremvoksende integrasjonsstrategier uten å direkte påvirke valget av tilsiktede integrasjonsstrategier.

Amanda Seafoods, Nordic Group og Båtsfjordbruket er datterselskap som informantene i konsernet forklarer at skal fortsette som før, inntil ERP-systemet er på plass. Dette kan bety at integreringen av selskapene vil endres i fremtiden noe som innebærer et nytt valg av integrasjonsstrategi. Empirien viser for eksempel at informanten i Amanda Seafoods forventer at integrasjonsstrategien vil endre seg basert på større produktportefølje og endring av operasjonelle prosesser. Det forventes også at Insula vil ta mye større del i utviklingen av strategi og kjernevirksomheter. Da hensikten med oppkjøpet primært synes å ha vært markedsekspanasjon kan det argumenteres for at en lik integrasjonsstrategi som hos Marenor er hensiktsmessig i fremtiden. Funnene antyder likevel at datterselskapet besitter komplementære strategiske evner, noe som taler for en mer intensiv integrering. Det virker også som at andre pågående oppkjøp har vært hemmende for integreringen av Amanda Seafoods, og følgelig anbefales det at graden av kunnskapsoverføring økes mens graden av autonomi minkes i fremtiden. Med Marenor som sammenligningsgrunnlag kan det derimot argumenteres for at Amanda Seafoods fortsatt bør ha en posisjon innen bevaringsstrategien til Angwin og Meadows (2015).

Funnene tyder på at Nordic Group på kort tid har bevist at de har mye kunnskap å tilføre konsernet og har dermed blitt vurdert til å ha høy grad av kunnskapsoverføring. Datterselskapet har også blitt vurdert til å ha høy grad av autonomi, men det virker som at informanten i datterselskapet forventer at datterselskapet vil være mindre autonome i fremtiden. En mer intensiv operasjonell integrasjon kan være hensiktsmessig da Nordic Group er et relativt stort datterselskap som synes å besitte komplementære strategiske ferdigheter. Hensikten med oppkjøpet var å få tilgang til varestrømmen de rådet over, noe som også innebar distribusjonskanaler. For å høste synergieffektene av delte distribusjonskanaler kan det argumenteres for at en sterkere integrering

er nødvendig, og at spesielt valg av integrasjonsstrategi hvor Nordic Group er mindre autonome kan være fordelaktig.

Empirien til Båtsfjordbruket tyder på at det er planlagt lite endringer i integrasjonsstrategien i fremtiden. Annet enn at økonomifunksjonen vil bli flyttet, forventer informantene i datterselskapet minimale endringer i autonomi og kunnskapsdeling. Datterselskapets nåværende plassering i rammeverket innen bevaring synes å være hensiktsmessig grunnet selskapets størrelse, hensikten med oppkjøpet, den strategiske likheten og den historiske prestasjonen. Det virker å være få elementer i de situasjonsbaserte faktorene som i dette tilfellet taler for at valg av en mer intensiv integrasjonsstrategi er nødvendig. Det argumenteres på bakgrunn av dette for at Båtsfjordbrukets posisjon i rammeverket til Angwin og Meadows (2015) ser ut til å være fornuftig til tross for andre pågående oppkjøp.

7.2. Teoretiske implikasjoner

Gjennom analysen har situasjonsbaserte faktorerers innvirkning på valg av integrasjonsstrategier blitt belyst, og masteroppgaven har bidratt til eksisterende litteratur ved å diskutere hvordan oppkjøpets hensikt kan være en avgjørende faktor. Det argumenteres for at de observerte integrasjonsstrategiene påvirkes av fremvoksende mekanismer, og at de noen ganger blir til uten å være bevisste valg. I disse tilfellene virker de heller å være et resultat av naturlige tilpasninger til de situasjonsbaserte faktorene som finnes. Gjennom undersøkelsen av datterselskapene med ulik fartstid i konsernet ble det funnet resultater som tilsier at høy oppkjøpsrate kan redusere graden av operasjonell integrasjon grunnet mangel på tilgjengelige ressurser. Det finnes også resultater som antyder at det kan velges flere integrasjonsstrategier for samme datterselskap over tid, og det argumenteres for at det kan være hensiktsmessig med justeringer i integrasjonsstrategier underveis i prosessen for å utnytte ressurser best mulig. Funnene i denne studien bidrar også til å øke forståelsen for hvordan rammeverket for integrasjonsstrategier kan anvendes over tid, og det påpekes en mangel i konseptualiseringen av dimensjonene kunnskapsoverføring og autonomi ved bruk i praksis.

Litteraturen henviser til utallige situasjonsbaserte faktorer, men i denne studien er syv kritiske faktorer blitt identifisert og presentert. Oppkjøpets hensikt, som har blitt lite diskutert i tidligere forskning, synes å være styrende for valg av integrasjonsstrategi. Det konkluderes derfor med at det må tas hensyn til hvilke oppkjøp som krever synergieffekter for å kunne realisere hensikten

med oppkjøpet, da intensiv integrering kan representere farer i form av motstand og kulturkrasj. Det konkluderes også med at andre pågående oppkjøp midlertidig kan redusere evnen til å integrere datterselskap grunnet mangel på frigjorte ressurser, og at man noen ganger må vurdere hele oppkjøpsprogrammet og ikke bare de individuelle oppkjøpene. I tillegg bekrefter funnene i masteroppgaven tidligere forskning ytterligere om at kulturdistanse på tvers av landegrenser er svakere enn på tvers av organisasjoner, og at høy strategisk passform samsvarer med lav kulturdistanse. Dette ble funnet til å muliggjøre valg av mer intensive integrasjonsstrategier grunnet lavere motstand mot integrasjon hos datterselskap. Kulturell likhet og strategisk passform ble også funnet til å redusere graden av kunnskapsoverføring i valgte integrasjonsstrategier, noe litteraturen tidligere har antydnet.

7.2. Begrensninger og videre forskning

Denne masteroppgaven har undersøkt et konsern i stor vekst hvor andre pågående oppkjøp virker å ha hatt innvirkning på de undersøkte casene. Dette er et perspektiv som har vært lite undersøkt i forskningslitteraturen, og oppgaven bidrar dermed til å fylle et viktig kunnskapsgap. Likevel vil vi understreke at det har vært vanskelig å identifisere hvor mye disse pågående oppkjøpene har hatt å si for integrasjonsprosessen. Et forslag til ytterligere forskning kan derfor være å fokusere på caser hvor konsern gjennomgår store oppkjøpsprogram. Vi opplevde at rammeverket til Angwin og Meadows (2015) informerte analysen vår. Likevel har vi i bruken av rammeverket støtt på noen utfordringer. Dimensjonene i rammeverket var noe løst definert, og plasseringen av datterselskapene i rammeverket har dermed vært avhengig av utdypende konseptualiseringer av dimensjonene for å kunne plassere datterselskapene. Det foreslås derfor at fremtidig forskning kan undersøke nærmere hva som ligger i begrepene autonomi og kunnskapsoverføring for å styrke overførbarheten mellom forskningsprosjektene som bruker rammeverket til Angwin og Meadows (2015). I tillegg etterspørres en gjennomførelse av kvantitative studier på lignende situasjoner for å enten bekrefte eller avkrefte funnene i denne masteroppgaven. Konklusjonen om at det planlegges flere integrasjonsstrategier for samme datterselskap er basert på informantens forventninger om fremtiden uten å kunne undersøke de faktiske utfallene, og det presiseres derfor at det er begrensninger i disse funnene. På bakgrunn av dette etterlyses det i videre forskning longitudinelle studier som kan undersøke utviklingen i samme oppkjøp over tid for å styrke konklusjonen i denne masteroppgaven.

8. Referanser

- Ahammad, M. F. *et al.* (2016) Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention, *International Business Review*, 25(1), s. 66-75.
- Al-Laham, A., Schweizer, L. og Amburgey, T. L. (2010) Dating before marriage? Analyzing the influence of pre-acquisition experience and target familiarity on acquisition success in the “M&A as R&D” type of acquisition, *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), s. 25-37. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.11.005>.
- Angwin, D. (2004) Speed in M&A Integration:: The First 100 Days, *European management journal*, 22(4), s. 418-430.
- Angwin, D., Stern, P. og Bradley, S. (2004) Agent or steward: The target CEO in a hostile takeover: Can a condemned agent be redeemed?, *Long Range Planning*, 37(3), s. 239-257.
- Angwin, D. N. og Meadows, M. (2009) The choice of insider or outsider top executives in acquired companies, *Long Range Planning*, 42(3), s. 359-389.
- Angwin, D. N. og Meadows, M. (2015) New integration strategies for post-acquisition management, *Long Range Planning*, 48(4), s. 235-251.
- Anjali, B. (2015) Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions, *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), s. 929-947. doi: doi:10.1108/JOCM-12-2014-0222.
- Ansoff, I. H. (1965) *Corporate Strategy, An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Asche, F. *et al.* (2014) *Organisering av verdikjeder i norsk sjømatnæring*.
- Banister, P. (2011) *Qualitative methods in psychology: A research guide*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bansal, A. (2015) Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions, *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), s. 929-947.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. og Pennings, J. M. (1996) Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic management journal*, s. 151-166.
- Bauer, F. og 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), s. 269-291.

- Bauer, F., King, D. og Matzler, K. (2016) Speed of acquisition integration: Separating the role of human and task integration, *Scandinavian Journal of Management*, 32(3), s. 150-165.
- Bergh, D. D. (2001) Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure, *Journal of Management*, 27(5), s. 603-622.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. og Håkanson, L. (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), s. 395-425.
- Björkman, I., Stahl, G. K. og Vaara, E. (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), s. 658-672.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. og Nobel, R. (1999) Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30(3), s. 439-462.
- Buono, A. F. og Bowditch, J. L. (2003) *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beard Books.
- Cartwright, S. og Schoenberg, R. (2006) Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities, *British journal of management*, 17(S1).
- Christensen, C. *et al.* (2011) The New M&A Playbook, *Harvard Business Review*, 89(3).
- Clark, K. og Ofek, E. (1994) Mergers as a means of restructuring distressed firms: An empirical investigation, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 29(4), s. 541-565.
- Dao, M. A. *et al.* (2017) Triggering innovation through mergers and acquisitions: the role of shared mental models, *Group & Organization Management*, 42(2), s. 195-236.
- Gomes, E. *et al.* (2013) Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance, *Thunderbird international business review*, 55(1), s. 13-35. doi: 10.1002/tie.21521.
- Grant, R. M. (2003) Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors, *Strategic management journal*, 24(6), s. 491-517.
- Group, N. (2016) *History*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordicgroup.no/nordic-group/history> (Hentet: 08/03 2018).
- Guba, E. G. og Lincoln, Y. S. (1989) *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. og Shalley, C. E. (2006) The interplay between exploration and exploitation, *Academy of management journal*, 49(4), s. 693-706.

- Haleblian, J. og Finkelstein, S. (1999) The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), s. 29-56.
- Haleblian, J. *et al.* (2009) Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda, *Journal of management*, 35(3), s. 469-502.
- Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Haspeslagh, P. C. og Jemison, D. B. (1991) *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. Free Press New York.
- Homburg, C. og Bucerius, M. (2005) A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance, *Journal of Marketing*, 69(1), s. 95-113. doi: 10.1509/jmkg.69.1.95.55510.
- Insula (2015a) *Etablerer nytt, nordisk sjømatkonsern*. Tilgjengelig fra: <http://www.insula.no/nyheter/etablerer-nytt-nordisk-sjoematkonsern#nyheter> (Hentet: 08/03 2018).
- Insula (2015b) *Insula AS kjøper sjømatbedriften AS Keco*. Tilgjengelig fra: <http://www.insula.no/nyheter/insula-as-koeper-sjoematbedriften-as-keco#nyheter> (Hentet: 09/03 2018).
- Insula (2017a) *Insula AS kjøper Amanda Seafoods AS*. Tilgjengelig fra: <http://www.insula.no/nyheter/insula-as-koeper-amanda-seafoods-as#nyheter> (Hentet: 09/03 2018).
- Insula (2017b) *Insula AS overtar aksjemajoriteten i Nordic Group AS og AS Båtsfjordbruket*. Tilgjengelig fra: <http://www.insula.no/nyheter/insula-as-overtar-aksjemajoriteten-i-nordic-group-as-og-as-baatsfjordbruket#nyheter> (Hentet: 08/03 2018).
- Insula (2018) *Våre selskaper*. Tilgjengelig fra: <http://www.insula.no/vaare-selskaper> (Hentet: 09/03 2018).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Johnson, L. K. (2004) Execute your strategy without killing it, *Harvard Management Update*, 9(12), s. 3-6.
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A. og Avelar, E. A. (2014) Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful

- Brazilian case, *Journal of Business Research*, 67(4), s. 542-549. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>.
- Karaevli, A. (2007) Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre-and post-succession contexts, *Strategic management journal*, 28(7), s. 681-706.
- Kim, J. Y. og Finkelstein, S. (2009) The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: Evidence from the US commercial banking industry, 1989–2001, *Strategic management journal*, 30(6), s. 617-646.
- King, D. R. *et al.* (2004) Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators, *Strategic management journal*, 25(2), s. 187-200.
- Kogut, B. og Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization science*, 3(3), s. 383-397.
- Kopmann, J. *et al.* (2017) The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy, *International Journal of Project Management*, 35(4), s. 557-570. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>.
- Krug, J. A. (2003) Executive turnover in acquired firms: An analysis of resource-based theory and the upper echelons perspective, *Journal of Management and Governance*, 7(2), s. 117-143.
- Laamanen, T. og Keil, T. (2008) Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective, *Strategic management journal*, 29(6), s. 663-672.
- Larsson, R. og Finkelstein, S. (1999) Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization, *Organization science*, 10(1), s. 1-26.
- Mankins, M. C. og Steele, R. (2005) Turning great strategy into great performance, *Harvard Business Review*, 2607.
- Marenor (2018) *About Marenor*. Tilgjengelig fra: <http://marenor.se/en-gb/about-marenor#section-values> (Hentet: 08/03 2018).
- Marks, M. L. og Mirvis, P. H. (2001) Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation, *The Academy of Management Executive*, 15(2), s. 80-92.
- Marshall, C. og Rossman, G. B. (1995) *Designing qualitative research*: London: Sage Publications, International Educational and Profesional Publisher.
- Mendenhall, M. E. (2005) *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*. Stanford University Press.
- Mintzberg, H. og Waters, J. A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic management journal*, 6(3), s. 257-272.

- Nahavandi, A. og Malekzadeh, A. R. (1988) Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of management review*, 13(1), s. 79-90.
- Neuman, W. L. (2013) *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson education.
- NSD (2018) *Må jeg melde prosjektet mitt?* Norsk Senter for Forskningsdata. Tilgjengelig fra: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html.
- Pettigrew, A. M. et al. (2003) *Innovative forms of organizing: International perspectives*. Sage.
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Puranam, P., Singh, H. og Zollo, M. (2006) Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions, *Academy of Management Journal*, 49(2), s. 263-280.
- Puranam, P., Singh, H. og Chaudhuri, S. (2009) Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary, *Organization science*, 20(2), s. 313-328.
- Ranft, A. L. og Lord, M. D. (2002) Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation, *Organization science*, 13(4), s. 420-441.
- Ritchie, J. et al. (2013) *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.
- Roberts, E. B. og Berry, C. A. (1984) Entering new businesses: selecting strategies for success.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Seth, A. (1990) Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues, *Strategic management journal*, 11(2), s. 99-115.
- SFN (2017) *Sjømatnasjonen Norge*. Tilgjengelig fra: <https://sjomatnasjonen.seafood.no/> (Hentet: 07/03 2018).
- Shelton, L. M. (1988) Strategic business fits and corporate acquisition: Empirical evidence, *Strategic management journal*, 9(3), s. 279-287.
- Shrivastava, P. (1986) Postmerger integration, *Journal of business strategy*, 7(1), s. 65-76.
- Stormo, L. (2018) Samtaler mellom prosjektgruppen og Insulas kontaktperson.
- Teerikangas, S. (2012) Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions, *Journal of management*, 38(2), s. 599-639.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.

- Tuch, C. og O'Sullivan, N. (2007) The impact of acquisitions on firm performance: A review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, 9(2), s. 141-170.
- Vaara, E. *et al.* (2012) The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of Management Studies*, 49(1), s. 1-27.
- Yin, R. K. (2011) *Applications of case study research*. Sage.
- Yin, R. K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.
- Zaheer, A., Castañer, X. og Souder, D. (2013) Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions, *Journal of Management*, 39(3), s. 604-632.
- Zimowski, A. G. og Larsen, R. (2017) *Slår alarm om norsk sjømatkonsum*. Tilgjengelig fra: <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/slar-alarm-om-norsk-sjomatkonsum/> (Hentet: 07/03 2018).
- Zollo, M. og Winter, S. G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization science*, 13(3), s. 339-351.
- Zollo, M. og Singh, H. (2004) Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers, *Strategic management journal*, 25(13), s. 1233-1256.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide Insula Services

Vedlegg 3: Intervjuguide datterselskap

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 5: Oversikt over datterselskapene anno 2016

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Ledelse av integrasjonsprosesser etter oppkjøp

Bakgrunn og formål

Oppgaven har som hensikt å belyse integrasjonsprosessen etter oppkjøp, og å se på hvordan ulike faktorer påvirker denne. Prosjektet skal starte tidlig i Januar 2018 og være ferdigstilt i slutten av Mai samme år. En stor del av prosjektet vil bestå av teoristudier og akademisk skriving, men en del av oppgaven vil kreve samtaler med sentrale personer i Insula AS og deres datterselskap. Totalt trenger studentgruppen omtrent 10 kvalitative intervjuer. Disse intervjuene vil bli nøye planlagt på forhånd, og dermed vil det ikke regnes mer enn 30 min per intervju for å belyse problemstillingen gruppen sitter inne med. Personene blir forespurt om å være en del av utvalget basert på deres stilling i bedriften.

NTNU er i forbindelse med dette behandlingsansvarlig institusjon.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at man må svare på omtrent 20 spørsmål en gang for å hjelpe prosjektgruppen å belyse sin problemstilling. Spørsmålene som blir spurt skal kun omhandle personenes profesjonelle situasjon. Dataen registreres digitalt med en lydopptaker for å gjøre det mulig for prosjektgruppen å analysere data flere ganger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og oppgaven vil ikke publiseres offentlig. Informasjonen om hver enkelt deltaker og deres svar vil kun være tilgjengelig for prosjektgruppen og deres veileder.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.05.18. Da vil alle opptak av intervjuer slettes og dermed vil opplysninger som ikke er gjengitt i den konfidensielle oppgaven forsvinne for godt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Håkon Juliussen (95940369, hakon.juliussen@outlook.com).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide Insula Services

Hvor lenge har du jobbet i Insula?

Hvilken rolle har du, og hvor lenge har du hatt denne? Har du hatt andre roller i konsernet?

Hvor mange ansatte har du ansvar for?

Hva var bakgrunnen for oppstarten?

Hva er Insulas visjon og langsiktige mål? Har dere noen uttrykte verdier?

Hvordan vurderer du Insulas erfaring med å gjennomføre oppkjøp?

Hvilke suksessfaktorer er sentrale for Insulas fremtid?

Har dere opplevd mer effektiv drift etter oppstarten av Insula/underveis etter oppkjøpene?

Hvor stor grad av sentralisering føler du at det er i konsernet? Blir alle avgjørelser tatt sentralt, eller kun kritiske?

Praktiserer dere forum på tvers av datterselskapene?

Gjennomføres det felles aktiviteter utenom jobb for flere selskap i konsernet?

Vurderer dere kulturell fit ved oppkjøp?

Mer spesifikt om datterselskap X:

Hva var motivet bak oppkjøpet av X?

I hvilken grad føler du at X er autonomt uavhengig av Insula?

Foregikk det transaksjoner mellom Lofotprodukt og selskapet før oppstarten av Insula?

Finnes det oppgaver som X ikke lengre gjør, men som Insula har overtatt?

Har det vært en overføring av ressurser mellom Insula og X?

Foregår det aktivitet på både interne og eksterne markeder hos X?

Har det vært noen utveksling av informasjon og kunnskap mellom X og Insula?

Har det blitt gjennomført prosessendringer i X etter oppkjøpet?

Har det vært rolleendringer/ansatte har fått nye stillinger etter oppkjøpet?

Har X hatt en innvirkning på integrasjonsprosessen, og har de det fortsatt?

Hvordan tror du den generelle holdningen til oppkjøpet var i X?

Opplever du at det er kulturelle forskjeller mellom X og Insula?

Hvordan foregår kommunikasjonen mellom X og Insula?

Hvor fornøyd er du med resultatet av oppkjøpet?

Vedlegg 3: Intervjuguide datterselskap

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Hvilken rolle har du, og hvor lenge har du hatt denne? Har du hatt andre roller i bedriften?

Hvor mange ansatte har du ansvar for?

Når ble deres bedrift en del av Insula-konsernet?

Foregikk det transaksjoner mellom deres bedrift og noen av bedriftene som i dag også er en del av Insula før oppkjøpet?

Har deres selskap vært under eierskap tidligere, eller var dere selvstendige før oppkjøpet?

I hvilken grad føler du at dere er autonomt uavhengig av Insula?

Finnes det oppgaver som dere ikke lengre gjør, men som Insula har overtatt?

Hvor stor grad av sentralisering føler du at det er i konsernet? Blir alle avgjørelser tatt sentralt, eller kun kritiske?

Har dere aktivitet på både interne og eksterne markeder?

Har det vært en overføring av ressurser mellom dere og Insula/andre selskaper i konsernet?

Har det vært noen utveksling av informasjon og kunnskap? Har dere fått ny innsikt etter oppkjøpet?

Har det blitt gjennomført prosessendringer?

Har det vært rolleendringer/ansatte har fått nye stillinger etter oppkjøpet?

Med tanke på ressursdeling, er det noe som burde vært gjort/kan gjøres bedre?

Har det vært/er det en prosess for integrasjon av dere i konsernet?

Hvordan var/er den generelle holdningen til oppkjøpet fra de ansatte?

Kan du beskrive kulturen i selskapet?

Hva er deres selskaps visjon og langsiktige mål? Har dere noen uttrykte verdier?

Hvilke suksessfaktorer er sentrale for deres selskaps fremtid?

Har dere opplevd mer effektiv drift etter oppkjøpet?

Hva var hensikten med oppkjøpet?

Hvor fornøyd er du med resultatet av oppkjøpet?

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD



Per Ståle K nardal

7491 T RON DH EIM

Vår dato: 01.02.2018
ref:

Vår ref: 58225 / 3 / OOS

Deres dato: Deres

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 09.01.2018 for prosjektet:

58225	Konsekvenser ved valg av ulike styringssystemer i sjømatnæringen
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Per Ståle Knardal
Student	Håkon Juliussen

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg 5: Oversikt over datterselskapene anno 2016

Selskapsnavn	Org.nr	Lokasjon	Land	Omsetning M NOK	Antall ansatte	Eierskap Insula
Lofotprodukt AS	971,141,603	Leknes	Norge	399	186	100%
Marenor AB	556430-0985	Kungshamn	Sverige	950	181	100%
Fiskcentralen A/S	811,651,532	Oslo	Norge	260	81	90%
Amanda Seafoods A/S	20 00 71 17	Frederikshavn	Danmark	36.8	35	68%
Nordic Group AS	976,578,988	Trondheim	Norge	585.7	24	96%
Båtsfjordbruket AS	929,205,634	Båtsfjord	Norge	232.4	160	83%