

Fredrik Løkken

Jørgen Nordvik Aasen

## M&A i energibransjen

- En casestudie av norske energiselskap

## M&A in the electric power industry

- A case study of electric power companies in Norway

### **MASTEROPPGAVE**

**Master i Ledelse av Teknologi**

**Trondheim, Mai 2018**

Veileder: Roar Stokken

Konfidensiell til: 24/05-2022

Samarbeidsbedrift: EC-Group AS



## Forord

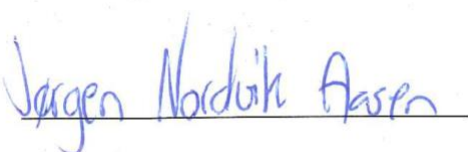
Denne studien er skrevet som en masteroppgave og markerer avslutning av det 2-årige studieløpet Master i Ledelse av Teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Studiens tema ble valgt på bakgrunn av personlige interesser rundt elektro og energibransjen. Med bakgrunn som elektroingeniør stilte begge forskerne med interesse og grunnleggende kunnskap i energibransjen. Dette har bidratt til at jobben med studien har føltes givende og lærerikt, både faglig og ikke minst på det personlige planet. Det har vært spennende å undersøke energibransjen fra et mer organisatorisk nivå, og studien håper å bidra til lærdom for andre enn forskningspersonene selv.

Vi vil takke våre samarbeidspartnere i prosessen. Først vil en takk rettes til veileder, førsteamanuensis Roar Stokken ved Høyskolen i Volda. Hans tilstedeværelse og oppfølging kom godt med for å få gode ideer og forslag til utforming og forbedringer av studien. Uten veiledningen og gode diskusjoner gjennom prosessen ville ikke sluttresultatet vært av samme kvalitet.

Det rettes også en stor takk til samarbeidsbedriften EC-Group og advokatfirma SANDS som har vært støttespiller for utforming av problemstilling og datainnsamling. Gode og konstruktive møter i deres lokaler har bidratt med tilgang til informasjon og gode diskusjoner, i tillegg til å etablere kontakt med eksterne intervjuobjekter i energiselskaper som har vært sentralt for utførelsen av studien.

Med fullført masterstudie er vi nå klar for videre utfordringer og ser lyst på fremtiden.

Jørgen Nordvik Aasen



Fredrik Løkken



Trondheim 24. Mai 2018



## Sammendrag

Stortinget vedtok våren 2016 endring i energiloven (jf. vedlegg 6) som berører samtlige energiselskaper i Norge som driver nettvirksomhet. Endringene i energiloven, som trer i kraft 1. januar 2021, medfører selskapsmessig og juridisk skille mellom nettvirksomhet og annen konkurranseutsatt virksomhet (konsernetablering). De aller fleste energiselskaper vil derfor måtte omstrukturere virksomheten eller alternativt selge nettvirksomheten. Studien ser nærmere på energiselskaper som velger salg av nettvirksomhet, og dette blir omtalt som en M&A-prosess. Ettersom ikrafttredelse av lovendringen nærmer seg er det dagsaktuell og omdiskutert i energibransjen. Derfor ønsker forfatterne av studien å undersøke hvilke sentrale faktorer for prosessens suksessfulle gjennomføring er ved å ta utgangspunkt i problemstillingen: «*Hva er suksessfaktorene i en M&A-prosess, i tilknytning til salg av virksomhets-områder innen offentlig eide energiselskaper?*»

For å konkretisere suksessfaktorene i M&A-prosessen tas det utgangspunkt i tre forsknings-spørsmål tilknyttet strategi, kompetanse og relasjoner da teori og erfaringer i energibransjen tilsier at disse faktorene anses som essensielle. Teori vil nærmere undersøkes, og for å utdype forskningen har denne studien benyttet en casestudie, og de empiriske funnene er anskaffet ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med sentrale aktører i energibransjen som har vært involvert i M&A-prosesser. Innsamlingen av empirisk data dannet videre grunnlaget for diskusjon.

Studien konkluderer med flere punkter som omhandler det teoretiske rammeverket presentert i oppgaven. Først og fremst konkluderes det med at partene i prosessen har ulik strategisk tilnærming. For oppdragsgiver er hybridstrategi sentralt med fokus på både kostnads-reducerende tiltak og kvalitet. Mens for rådgiver vil differensieringsstrategi være sentralt, og en suksessfaktor for økt kvalitet vil være personifiseringsstrategi gjennom læring og utvikling av ansatte, samt de personlige relasjonene mellom selskapene. Et korrekt skille av arbeids-oppgaver og kompetanseoverføringen vil også være en suksessfaktor for prosessen. I tillegg vil rådgivernes spisskompetanse utgjøre en faktor for suksessfull gjennomføring av M&A-prosessen. Når det kommer til relasjoner er det tydelig at det er med på å forme og påvirke resultatet av M&A-prosessen. Det er en klar fordel at selskapene som er involvert i M&A-prosessen har kjennskap til hverandre fra tidligere. Ut fra diskusjonen kom det frem to nye suksessfaktorer i M&A-prosessen, disse går igjen på tvers av forskningsspørsmålene, og er henholdsvis rådgivernes personifiseringsstrategi og kommunikasjonen mellom partene.

## Abstract

The parliament approved the spring of 2016 amendments to the Energy laws (cf. appendix 7) affecting all energy companies in Norway that operate with distribution of electrical power. The changes in the law, which come into force on 1 January 2021, result in a corporate and legal separation between all company activities. The vast majority of energy companies will therefore have to reorganize the business or alternatively sell the distribution of electrical power business activity. The study will focus on companies that choose to sell, and that is precisely what is referred to as a M&A-process, as a daily topic in the power industry. Therefore, the authors of this study want to investigate key factors for a successful completion of the process, by taking starting point in the question: «*What are the success factors in an M&A-process, associated with sales of business areas within publicly owned energy companies?*».

In order to concretize factors of success in the M&A-process, three research questions are based on strategy, competence and relationships, as the theory and experience in the industry marks those as essential for the process. Theory will be further tested and in order to deepen the research this study has used a case study, and the empirical findings were acquired using semi-structured interviews with key players in the energy industry who have been involved in M&A-processes. The gathering of empirical data further formed the basis for discussion.

The study concludes with several points dealing with the theoretical framework presented in the thesis. First and foremost, it is concluded that the parties in the process have different strategic approaches. For the contracting entity, hybrid strategy is key, with focusing both on cost-reducing measures and quality. While for the advisor, differentiation strategy will be central and a success factor for increased quality within this strategy will be personalization strategy through learning and employee development, as well as personal relationships between the companies. A proper separation of tasks and competence transfer between the contracting entity and the advisor will also be a success factor for the process. In addition, the cutting-edge expertise of the advisors, will provide a clear advantage for a successful completion. When it comes to relationships, it is clear that it helps to shape the outcome of the process, and it is a clear advantage if the companies have knowledge of each other from earlier. Based on the discussion, two new factors emerged for the success of the M&A process, these go back across the research questions, and are, respectively, the counseling personification strategy and communication between the parties.

# Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> .....	<i>iii</i>
<i>Sammendrag</i> .....	<i>v</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>vi</i>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Beskrivelse av oppgaven</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Samarbeidsbedrift .....	3
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>4</b>
1.2.1 Forskningsspørsmål .....	4
<b>2. Teori</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Organisasjonsendring</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Strategi</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Ledelsesteori .....	8
2.2.2 Strategisk forankring.....	11
2.2.3 Kompetanseperspektivet .....	13
2.2.4 Kommunikasjonsstrategi.....	14
<b>2.3 Kompetanse</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Kompetansekomponeanter.....	16
2.3.2 Særpregende kompetanse.....	17
2.3.3 Basiskompetanse versus spisskompetanse.....	17
2.3.4 Taus versus eksplisitt kompetanse .....	18
2.3.5 Overførbarhet .....	19
<b>2.4 Relasjoner</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 ARA-modellen .....	23
2.4.2 Interaksjonsmodellen .....	26
<b>2.5 Analytisk verktøy for teorien</b> .....	<b>32</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 Problemstilling</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 Valg av forskningsdesign</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4 Kvalitativ forskningsmetode</b> .....	<b>36</b>
3.4.1 Casestudie .....	37

<b>3.5 Datainnsamling .....</b>	<b>38</b>
3.5.1 Kvalitativt intervju .....	39
<b>3.6 Forskningsoppleggets kvalitet .....</b>	<b>42</b>
3.6.1 Pålitelighet .....	42
3.6.2 Troverdighet.....	42
3.6.3 Overførbarhet .....	43
3.6.4 Bekreftbarhet.....	43
<b>3.7 Etikk .....</b>	<b>43</b>
<b>4. Empiriske funn .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Strategi.....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Strategisk valg.....	45
4.1.2 Kompetansestrategi.....	48
4.1.3 Lovbestemmelser .....	50
4.1.4 Kommunikasjonsstrategi.....	51
4.1.5 Oppsummering strategi .....	53
<b>4.2 Kompetanse .....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Kompetansesammensetting.....	54
4.2.2 Kompetansekomplimentering .....	55
4.2.3 Kommunikasjonsplan.....	56
4.2.4 Oppsummering kompetanse.....	58
<b>4.3 Relasjoner .....</b>	<b>59</b>
4.3.1 Innflytelse og utvikling .....	59
4.3.2 Kommunikasjons- og informasjonsutveksling.....	61
4.3.3 Samarbeid.....	62
4.3.4 Oppsummering relasjoner .....	65
<b>5. Diskusjon .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 Strategi.....</b>	<b>67</b>
5.1.1 Oppdragsgiver .....	67
5.1.2 Rådgiver .....	70
5.1.3 Svar på forskningsspørsmål 1 .....	72
<b>5.2 Kompetanse .....</b>	<b>74</b>
5.2.1 Oppdragsgiver .....	75
5.2.2 Rådgiver .....	77
5.2.3 Svar på forskningsspørsmål 2 .....	78
<b>5.3 Relasjoner .....</b>	<b>80</b>
5.3.1 Oppdragsgiver .....	81



5.3.2 Rådgiver .....	84
5.3.3 Svar på forskningsspørsmål 3 .....	87
<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>90</b>
<b>6.1 Anbefalinger til bedriften.....</b>	<b>94</b>
<b>6.2 Videre forskning .....</b>	<b>94</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>95</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>98</b>

### **Figurliste:**

Figur 1 Illustrasjon av et vertikalt integrert energiselskap. Fremstilt av EC-Group .....	2
Figur 2 Ny konsernstruktur i Energiselskapet. Fremstilt av EC-Group .....	2
Figur 3 Skisse for gjennomføringen av et M&A-prosjekt. Fremstilt av EC-Group .....	7
Figur 4 Kurt Lewins endringsmodell .....	11
Figur 5 Kommunikasjonsstrategi i 4 trinn.....	15
Figur 6 Kompetansesystem .....	20
Figur 7 ARA-modellen.....	26
Figur 8 Interaksjonsmodellen .....	27

### **Tabelliste:**

Tabell 1 Teoretisk rammeverk tilknyttet suksessfaktorer innen strategi.....	16
Tabell 2 Teoretisk rammeverk tilknyttet suksessfaktorer innen kompetanse .....	22
Tabell 3 Teoretisk rammeverk tilknyttet suksessfaktorer innen relasjoner .....	31
Tabell 4 Oppsummering av de teoretiske rammeverkene .....	32
Tabell 5 Informanter.....	40
Tabell 6 Etablert rammeverk tilknyttet suksessfaktorer for strategi .....	74
Tabell 7 Etablert rammeverk tilknyttet suksessfaktorer for kompetanse .....	80
Tabell 8 Etablert rammeverk tilknyttet suksessfaktorer for relasjoner .....	89
Tabell 9 Komplette rammeverk for faktiske suksessfaktorer i en M&A-prosess.....	92

## 1. Innledning

Denne masteroppgaven omhandler temaet salg av virksomhetsområder i et kommunalt eid energiselskap. Temaet er det som på engelsk omtales som Mergers and acquisition og vil heretter omtales som en M&A-prosess. Forskning gir lite kunnskap om M&A-prosesser i norsk energibransje, da det finnes nærmest ingen litteratur og avhandlinger som omhandler temaet. Flere norske energiselskap har gjennomført oppkjøps- og salgsprosesser med tilfredsstillende resultat uten å avdekke sentrale suksessfaktorer. Med ikrafttredelse av endringene i energiloven må mange energiselskap endre organisasjonsstruktur, derfor vil temaet og suksessfaktorer for gjennomføring av omstruktureringen være høyaktuelt i tiden framover. Derfor vil det gjennom denne studien settes fokus på viktige suksessfaktorer i en M&A-prosess. Gjennom intervju med sentrale aktører vil det anskaffes tilgang til å systematisere eksisterende praksis på hvordan M&A-prosessen gjennomføres, og målet med forskningsprosjektet er å skape klarhet og kunnskap om suksessfaktorer for hvordan en M&A-prosess skal gjennomføres med et tilfredsstillende resultat. Et suksessfullt og tilfredsstillende resultat blir i studien definert som et velfungerende samarbeid mellom energiselskap og rådgiver, samt en realisering av organisatorisk og strategiske mål for energiselskapet.

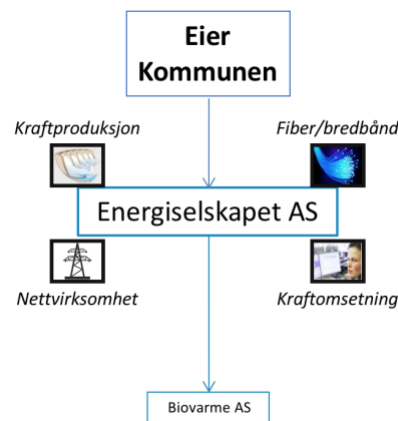
### 1.1 Beskrivelse av oppgaven

Stortinget har vedtatt endringen i energiloven som trer i kraft 1. Januar 2021 (jf. Vedlegg 6). I forbindelse med lovendringen pålegges alle energiselskaper som driver nettvirksomhet (monopolvirksomhet) og organisere selskapet slik at de tilfredsstiller energilovens krav om selskapsmessig og funksjonelt skille. Det selskapsmessige skillet skal bidra til å redusere risiko for kryssubsidiering mellom nettvirksomheten og annen konkurranseutsatt virksomhet. Det funksjonelle skillet skal styrke selskapenes nøytralitet og uavhengighet, da nettselskap i enhver sammenheng skal opptre nøytralt overfor leverandør og sluttbruker. Hensikten er å oppnå et velfungerende marked der selskap som er monopolregulert, ikke skal påvirke konkurranseforholdene mellom ulike leverandører (NVE, 2018).

Energiselskap driver virksomheter som i tillegg til lovgivningen generelt, er underlagt forskrifter og retningslinjer utarbeidet av Olje- og energidepartementet. Videre deles ofte energiselskap opp i flere virksomhetsområder som kraftproduksjon, strømsalg, installasjon og nettvirksomhet. Det varierer i energibransjen om virksomhetsområdene er vertikalt integrert i

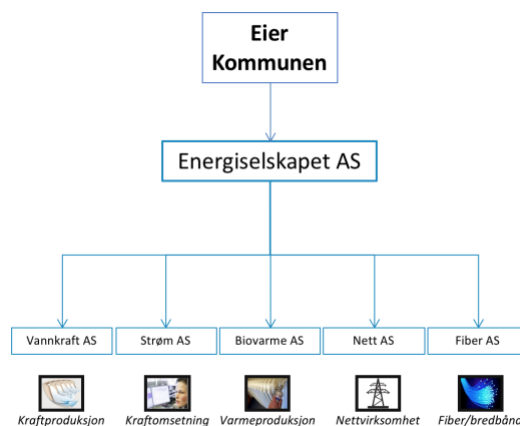
ett og samme energiselskapet, eller virksomhetsområdene er organisert i egne selskaper (datterselskaper) i en konsernstruktur. Et vertikalt integrert energiselskap, omfatter selskap hvor en fysisk eller juridisk person kan utøve direkte eller indirekte kontroll med selskapet, og hvor det drives flere virksomheter. Fra lovendringen pålegges alle energiselskap å endre strukturen fra vertikal integrasjon til konsernstruktur der et morselskap driver datterselskaper for hvert virksomhetsområde.

Når det kommer til hvordan en M&A-prosess gjennomføres er et av de første stegene rettet mot organiseringen av strukturen innad i energiselskapet. Strukturen i en slik selskap kan være organisert som et vertikalt integrert energiselskap som vist i figur 1.



Figur 1 Illustrasjon av et vertikalt integrert energiselskap. Fremstilt av EC-Group

For at et salg av virksomhetsområder skal kunne gjennomføres skattefritt vil det være nødvendig å skille ut de aktuelle virksomhetsområdene fra energiselskapet til egne aksjeselskaper (datterselskaper). Dette vil medføre at energiselskapet går over til å bli et konsern. Deretter kan datterselskapene selges skattefritt (Skatteloven, 2007). Resultatet av denne strukturendringen er vist i figur 2.



Figur 2 Ny konsernstruktur i Energiselskapet. Fremstilt av EC-Group

### 1.1.1 Samarbeidsbedrift

Masteroppgaven gjennomføres i tett samarbeid med det rådgivende selskapet EC-Group AS (Energy Creative Group AS), som er oppdragsgiver for studien. En fordel for studien er EC-Groups lange fartstid som rådgiver med spesialitet innen energibransjen, og de har en klar oppfatning av hva som er viktig i M&A-prosesser, noe studien tar sikte på å evaluere. Selv om bedriften har god kunnskap om hva som er suksesskriterier i gjennomføringen av en M&A-prosess, er det ikke gjort forskning som belyser temaet i norsk energibransje. I tillegg til kompetansen, vil oppdragsgivers nettverk kunne gi adgang til informasjonsinnhenting også på kundesiden. Studien undersøker derfor to reelle omorganisering- og salgsprosesser av virksomhetsområder hos energiselskap som beskrives som en M&A-prosess.

EC-Group er et uavhengig rådgivingselskap som har spesialisert seg på bistand til aktører i kraftbransjen. Selskapet har 4 rådgivere med opptil 35 års erfaring fra energibransjen, og tilbyr rådgivning innenfor temaer som økonomiske analyser, verdsettinger, strategi og forbedringsprosesser, strategisk kommunikasjon og myndighetskontakt, og strategisk ledelse av M&A-prosesser og reorganiseringer/konserndannelser. Selskapet arbeider i hovedsak med prosjektteam bestående av to eller flere rådgivere. Selskapet har de siste årene administrert og fasilitert en rekke strukturendringer i energibransjen og er ett av de ledende rådgivningsmiljøer i den forbindelse. Disse prosessene omfatter alle forretningsområdene innenfor bransjen, som inneholder produksjon, nettvirksomhet, kraftomsetning, fjernvarme og bredbånd. Videre har selskapet lang erfaring med myndighetskontakt og innsikt i politiske prosesser, og har gjennom dette et bredt kontaktnettverk.

EC Group vil også være studiens samarbeidspartner for data- og informasjonsinnhenting. Samarbeidsbedriften vil brukes for datainnsamling i forbindelse med prosjektorganiseringen, og i tillegg vil to konsernsjefer i to offentlig eide energiselskap, som har gjennomført M&A-prosesser, intervjues. Studien vil da få en tosidig belysning av valgt tema og problemstilling, og på den måte styrke studiens validitet. Endringsprosessen vil påvirkes av lovverk, tariffavtaler og avtaleutforming og jurister vil intervjues for en forståelse av tilhørende avtaler, selskapsdokumentasjon og viktigheten av det såkalte markedsinvestorprinsippet (jf. vedlegg 5) i M&A-prosessen. Samtlige datainnsamlingsmetoder er kvalitative semistrukturerte intervju. Da studien omhandler en endringsprosess i nåtid og samarbeidsbedriften i tillegg til intervjuobjekt fra tilknyttede bedrifter opererer i konkurrerende bransjer, vil energiselskap og spesifikk prosessinformasjon holdes konfidensielt.

## 1.2 Problemstilling

EC-Groups opplevde suksessfaktorer i en M&A-prosess studeres nærmere i lys av teoretiske antagelse og suppleres med empirisk informasjonsinnhenting. Med utgangspunkt i teori og empiri er formålet med oppgaven å skape klarhet og kunnskap om suksessfaktorer i gjennomføringen av en M&A-prosess i energibransjen. Det vil med andre ord belyse hvordan en konsulentbedrift jobber opp mot sin oppdragsgiver for å oppnå suksess i gjennomføringen av prosessen. Problemstillingen er:

*«Hva er suksessfaktorene i en M&A-prosess, i tilknytning til salg av virksomhetsområder innen offentlig eide energiselskaper?»*

### 1.2.1 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål. I innledende samtaler med oppdragsgiver EC-Group, hadde de noen opplevde suksessfaktorer. Strategi, kompetanse og relasjoner er de utvalgte temaene som undersøkes nærmere i tilknytningen til suksessfull gjennomføring av en M&A-prosess.

EC-Group mener for at en M&A-prosess skal gjennomføres med et godt resultat, er strategiske valg viktig. Her vil det være sentralt at rådgiver og oppdragsgiver har godt definerte strategier, om hvordan prosessen skal gjennomføres for å kunne oppnå best mulig resultat. Uten en klar strategi mangler bedrifter mål for fremtiden og en klar plan for hvordan målet skal nås over tid. Resultatet kan dermed bli at man lett kan ta feil beslutning og må ta noen skritt tilbake når det oppstår problemer (Porter, 1980). EC-Group mener dermed at strategi er en faktor for suksess, noe som er interessant og som vil bekreftes, eller avkreftes, gjennom studiens forskning. Det første forskningsspørsmålet tar derfor utgangspunkt i hvilke strategier som er viktige for å gjennomføre en suksessfull M&A-prosess:

*«Hvilke forskjellige strategier benyttes av rådgiveren og oppdragsgiveren?»*

Kompetanse er også et aktuelt tema, og EC-Group påpeker kompetanse fra både seg selv, selger og kjøper som en avgjørende faktor i prosessen. Alle organisasjoner, bedrifter og enkeltpersoner er avhengig av kompetanse i en eller annen form. Lai (2004, s. 48) definerer kompetanse som “kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som

*gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*”. Med bakgrunn i et utviklende og endrende energimarked, hvor det blir tøffere konkurranse mellom aktører, blir det stadig viktigere for organisasjoner og bedrifter å satse langsiktig og systematisk på kompetanse. Dette for å bidra til økt måloppnåelse, verdiskaping og overlevelse på sikt (Lai, 2013). Derfor vil det andre forskningsspørsmålet være:

*«Hvilken kompetanse besitter partene i prosessen og hvordan overføres denne for å oppnå et tilfredsstillende resultat?»*

Håkansson og Snehota (1995) forteller at relasjonen mellom industrielle selskaper, organisasjoner og institusjoner har over lengre tid blitt forsømt av forskere fra både økonomi og ledelse. Flere studier viser til hvordan dette er gjennomført mellom bedrifter, men det ble gitt lite oppmerksomhet til kontinuitet og kompleksitet i samspillet mellom bedriftsorganisasjonene. I løpet av de siste tiår har denne situasjonen endret seg drastisk. Det er blitt satt fokus på relasjonen mellom bedrifter som samarbeider i et prosjekt, samt en økende oppmerksomhet rundt eksistensen og rollen mellom bedriftene i en relasjon. EC-Group opplyser at markedet er relativt lite og aktører kjenner til hverandre gjennom både samarbeid og konkurranse. De mener dermed at relasjonen mellom partene i en M&A-prosess og videre ut i markedet for innhenting av nye oppdrag er avgjørende. Derfor vil det tredje forskningsspørsmålet være:

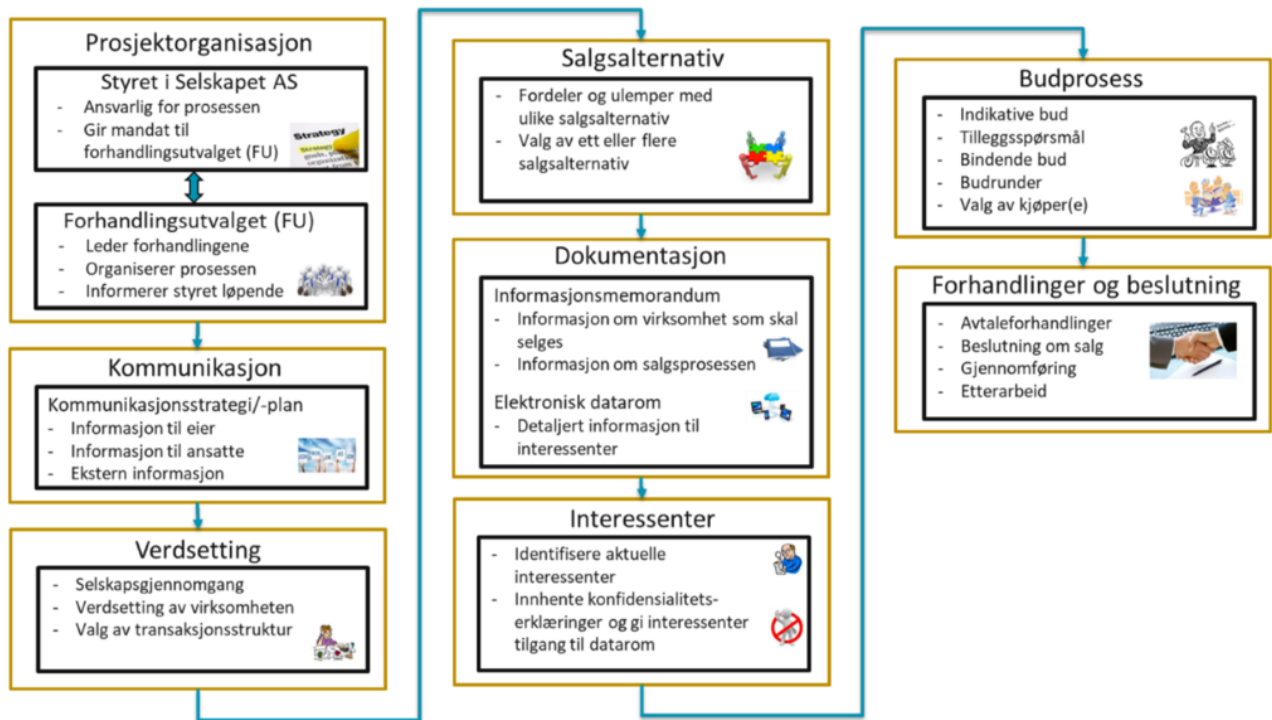
*«Hvordan er relasjonen mellom rådgiver og oppdragsgiver med på å forme det endelige resultatet?»*

Gjennom oppgaven vil det presenteres teori rundt forskningsspørsmålene, og avdekke de teoretiske suksessfaktorene. Ved bruk av empiriske funn er et mål med oppgaven å bekrefte eller avkrefte opplevde suksessfaktorer, og eventuelt oppdage nye suksessfaktorer.

## 2. Teori

I denne delen presenteres de teoretiske perspektivene som er sentralt for studien. Teorien har vært grunnleggende for utforming av intervjuguiden benyttet for datainnsamling (jf. vedlegg 1). Teorien vil bestå av tre deler, hvor hovedfokuset vil være sentrert rundt forskningsspørsmålene. Dette vil inneholde kompetanseteori, relasjonsteori, ledelsesteori, samt teori rettet mot forskjellige strategiske spørsmål for å lykkes med en M&A-prosess. Gjennom teoridelen vil det settes fokus på samarbeidet mellom to organisasjoner, og dette vil medføre at det blir sett på både organisasjonen og individene som er deltakende i utførelsen av arbeidet i M&A-prosessen.

Burchhardt (2015) omtaler at operasjonelle selskaper i dag, må i økende grad, konkurrere med global økonomi, deregulering og reduserte produktlevetidssykluser, samt med de økende forventningene til finansmarkedene. Selskaper som har til hensikt å overleve konkurransen i markedet, må tilpasse seg så godt som mulig de stadig skiftende forholdene i omgivelsene. Bedriftene må endre seg kontinuerlig som respons på forventninger og krav fra markedene, som krever at verdien i selskapet blir bevart, samt øker kontinuerlig. Bedriftenes respons vil være rettet mot endringer i eksisterende strategier og relaterte organisasjonsstrukturer. Burchhardt (2015) argumenterer for at en organisasjonsendring kan hovedsakelig oppnås på to måter, enten ved å danne multinasjonale konsoliderte selskaper eller ved å gjøre kjernekompetanse til fokuseringsområdet og gjøre de nødvendige nedskjæringene i bedriften. En spesifikk metode å imøtekomme de ovennevnte utfordringene på er gjennom en M&A-prosess. Gjennom en slik prosess vil selskaper selge virksomheter, fusjonere med andre selskaper eller skaffe organisasjonsenheter, eller endre disse for å integrere enhetene i en annen organisasjonsmessig sammenheng. M&A-prosesser benyttes for å beskrive salg, oppkjøp, overtakelser, strategiske allianser, fusjoner, etc., selv om disse feltene har helt forskjellige organisasjonsstrukturer. De fleste definisjonene av M&A-prosesser fokuserer på transaksjoner for å understreke den tilknyttede endringen i organisasjonen (Burchhardt, 2015). Hvordan en M&A-prosess gjennomføres fra start til slutt, med spesielt fokus på salg av en virksomhet, er vist som en overordnet skisse i figur 3, og i vedlegg 2 er det vist en liste over hvordan M&A-prosessen gjennomføres, slik det er fremstilt av EC-Group.



Figur 3 Skisse for gjennomføringen av et M&A-prosjekt. Fremstilt av EC-Group

## 2.1 Organisasjonsendring

Da salg, oppkjøp og fusjoner nå opptrer hyppigere er endringer hverdagslig for mange organisasjoner. Uttrykk som fusjon, omstilling, omstrukturering og snuoperasjoner sier mye om hvor dagsaktuell endringsledelse er og hvordan endring, salg og oppkjøp henger sammen (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001). Organisatorisk endring har som mål å skape forbedringer i forhold til nåværende situasjon. Lines (2005) utdyper at organisatorisk endring er en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål.

Gilgeous (1997) presenterer de eksterne og interne faktorer som årsaker til hvorfor organisasjoner velger å utføre endringer. Eksterne faktorer er ny teknologi, endringer i marked og kundeforventninger, konkurrentens aktiviteter, kvalitet og standarder, samt politiske verdier og reguleringer. Mens de interne faktorene relateres til ledelsespsykologi, organisasjonsstruktur, kultur og kontrollsystemer. Det er derfor viktig med endringsprosesser i organisasjoner, men utfordringer følger som bevaring og forbedring av ytelse og trivsel.

Skillet går ofte mellom to typer endringer, inkrementell og radikal. Inkrementelle endringer er små justeringer som gjøres litt etter litt over tid, og oppfattes derfor ikke som omfattende. Radikale endringer representerer noe helt nytt, og kan beskrives som mer omfattende og



revolusjonerende. Slike endringer innebærer som regel endring av elementer som oppfattes som grunnleggende i en organisasjon (Thorsvik og Jacobsen, 2013).

Begrepe organisasjonsutvikling og organisasjonsendring brukes ofte om hverandre, men det er likevel et klart skille mellom disse. Organisasjonsutvikling forstås som «å gjøre mer av det man allerede gjør, stimulere konstruktive prosesser som allerede finnes i organisasjonen, og som er hensiktsmessige for oppgavens løsning» (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002, s. 23). Utvikling er betraktet som positivt for organisasjoner, men forutsetter stabile omgivelser. Organisasjonsendringer derimot er ofte knyttet til usikkerhet og utfordringer, men er ofte nødvendig for realisering av organisatoriske mål. Med endring tilføres ny struktur som behøver ny eller endret kompetanse. Derfor er kompetanse rundt endringsprosessen en viktig faktor for om organisasjoner opplever suksess. I den sammenheng er rådgivingselskap med spesifikk kompetanse innenfor markeder eller prosesser ofte en støttespiller for organisasjoner under endring. Det er dette samarbeidet denne studien videre vil følge, med fokus på suksessfaktorene for gjennomføring av M&A-prosessen.

## 2.2 Strategi

Hvorfor bedrifter velger å gjennomføre salg, oppkjøp og fusjoner kommer som regel som en føring ut fra valgt organisasjonsstrategi. Oppkjøp gjøres i all hovedsak med et ønske om å vokse som organisasjon eller å eliminere en konkurrent, men medfører også risiko. Erfaring i konsulentbransjen påpeker viktigheten av sammenheng mellom strategi og valg av retning for organisasjonsendring som en avgjørende suksessfaktor. En plan for videre utvikling og drift må ligge til grunn, der en strategi for utvikling av kompetanse ligger sentralt. Det vil derfor være interessant og nyttig å avdekke hvordan teorien beskriver en suksessfull salgsstrategi, og senere undersøke om norsk energibransje har riktig strategisk utgangspunkt for salg. Hvordan organisasjoner tilegner seg kompetanse henger ofte nært valgt organisasjonsstrategi, og denne koblingen vil nærmere beskrives.

### 2.2.1 Ledelsesteori

Ledelse er et fenomen som benyttes i alle markeder og organisasjoner. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 310) definerer ledelse som «bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål». Med dette menes at det er lederens ansvar å fremme motivasjon hos de ansatte og i tillegg sørge for at arbeidet blir samordnet organisert og utført på en tilfredsstillende måte for å nå organisasjonens overordnede mål. Kaufmann og Kaufmann

(2015) påpeker at det er et enkeltelement som kjennetegner ledelse mer enn noe annet. Med dette menes arbeidet inngår i forberedelser av organisasjonen på endringer, i tillegg til å styre bedriften gjennom endringsprosesser. I denne delen av teorien vil det bli satt fokus på en endringsmodell etablert av Kurt Lewin. Dette er et rammeverk som fokuserer på tre forskjellige stadier ved en endringsprosess i ledelseskulturen, som vil være sentrale for at utfallet av prosessen skal få videre fotfeste i bedriftens kultur.

### *Kurt Lewins endringsmodell*

Kurt Lewins modell, som omhandler tilnærminger til å håndtere forandringer i ledelse, blir av mange sett på som den mest fundamentale modellen i en slik prosess. Cummings, Bridgman og Brown (2016) påpeker at flere forskere har kritisert Lewin for å forenkle endringsprosessen for mye, mens andre forskere har forsvart fremtoningen mot slike anklager. Kurt Lewin er kjent for å være grunnleggeren av generell endringsledelse, med modellen som går ut på endring over tre steg. Han mente at all type endringer i organisasjoner passerte gjennom de tre fasene «opptining (unfreeze) –endre (change) – fryse (freeze)». Sentrale forskere innenfor dette feltet argumenterer for at modellen er sentral og er grunnmuren for hele endringsteorien, noe som viser modellens bærekraft (Hendry og Dunphy, 1996). I en endringsprosess er det viktig at det fokuseres på endringene selv etter de har blitt implementert for å hele tiden bygge opp under og utvikle de positive endringene som har skjedd.

Den første delen av modellen kalles opptining. Hennestad (2009) påpeker at organisasjoner som står i gjensidige avhengighetsforhold, hvor de holder hverandre i sjakk, vil holdes i likevekt. Noe som skyldes at struktur, systemer og rutiner samtidig vil springe ut av hverandre og over tid komme i et selvforsterkende forhold. Dersom det skal kunne skje en endring i strukturen i en organisasjon er det derfor viktig at det skjer en opptining av den eksisterende organisasjonen. Skogstad *et al.* (2000) er av den oppfatning at etablert atferd må først løses opp slik at det er mulighet for å se alternative løsninger. Woodall (1996) forklarer to etiske problemer som gjennom hans forskning oppstod i denne fasen: hvem definerer hva som er galt, og hvem bestemmer hva som trengs? Først når man har kommet frem til dette kan modellen bevege seg til det neste steget. Hennestad, Revang og Strønen (2012) mener igjen at i praksis betyr opptiningen at ledelsen må få de ansatte til å forstå at endringen er nødvendig slik at deres mottakelighet for endring øker i deres nåsituasjon. Her kommer det i tillegg frem at viktige egenskaper, for en leder i denne fasen, vil være endringsvillighet og god formidlingsevne. Dette stadiet av modellen vil være viktig i oppstarten av M&A-prosessen når strukturen i bedriften

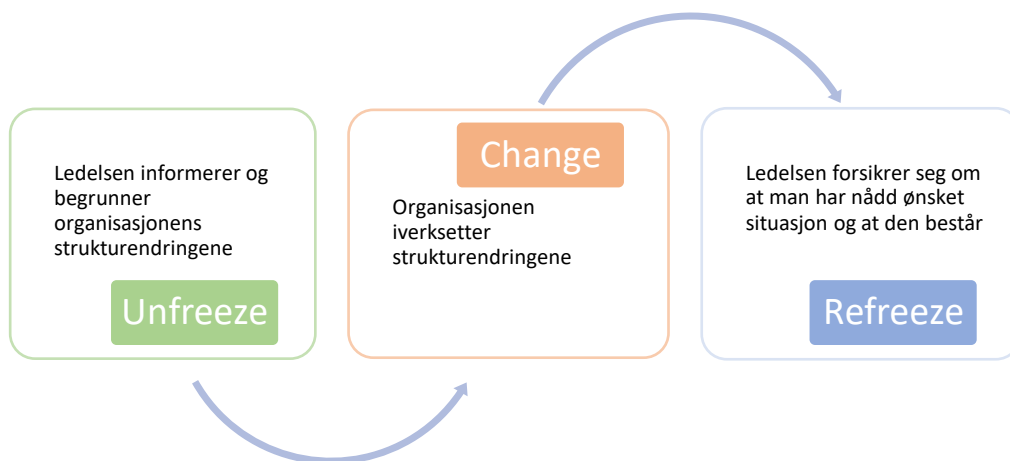
må endres, og det vil derfor være nødvendig med det Lewin kaller opptining av organiseringen for at endringen skal kunne forekomme.

Det påfølgende stadiet i modellen omhandler endring, og i internasjonal forskning kalles dette stadiet endre. Et mål med denne fasen kan være at medarbeiderne skal være selvmotiverte for å forfølge forandring uten ytterligere spørsmål (Woodall, 1996). Hennestad, Revang og Strønen (2012) er av en annen oppfatning, her argumenteres det for at endringer ikke skapes gjennom beslutninger, men ved å implementere endringsmekanismer som fordrer handling. Mekanismene skal fungere over tid, ha fokus på informasjon, samt oppfølging, slik at endringen skal få fotfeste i kulturen. Dette stadiet er vanligvis det mest krevende, med tanke på at de fleste vil være usikre og muligens redde for den fremtidige endringen. Hennestad, Revang og Strønen (2012) påpeker i tillegg at i en slik prosess vil en være avhengig av en leder som motiverer og påminner sine ansatte at man er avhengig av endring for å nå et fremtidig ønskelig mål. Skogstad *et al.* (2000) argumenterer for at i dette stadiet underbygges det at det vil være avgjørende å overbevise arbeidstakerne at en endring vil tjene dem, oppfordre til ny informasjonssøking, samt samarbeide og knytte seg til ledere som har en støttende holdning til endringen. Ved gjennomføringen av et salg av et virksomhetsområde innad i et vertikalt integrert energiselskap (jf. figur 1 og 2), vil det være nødvendig med en endring i selskapsstrukturen slik at virksomhetsområdet før salget skilles ut i et eget aksjeselskap/datterselskap. Årsaken til dette, er som nevnt tidligere, for å gjennomføre salget av virksomhetsområdet skattefritt. Selv om energiselskapet skal gjennomføre et slag av virksomhetsområdet, vil det som utgangspunkt ikke endre de ansattes arbeidsbetingelser. Arbeidsgiver vil fremdeles være den samme, men med en ny eier. Ved rene konserndannelser i energibransjen, som for eksempel ved at nettvirksomheten skilles ut i et eget datterselskap, vil det normalt ikke være grunnlag for å gjøre større endringer i de ansattes rettigheter, slik at arbeidsbetingelser, arbeidsvilkår, tariffavtaler, pensjonsordninger mm. videreføres uendret. Slike konserndannelser defineres som virksomhetsoverdragelser i arbeidsmiljøloven og er regulert i lovens kapittel 16. (jf. vedlegg 4)

Det siste stadiet i Kurt Lewins modell omhandler nedfrysning. Dette steget omhandler ettervirkningen av endringen, og det vil her være sentralt å etablere stabilitet, noe som er viktig for å gjøre endringen solid slik at den oppnådde situasjonen består over tid (Hennestad, Revang og Strønen, 2012). Ettersom organisasjonsendringen som forekommer ved en M&A-prosess er sentralt for at prosessen skal kunne gjennomføres skattefritt, er det viktig at endringen blir

gjennomført før salget kan utføres. Strukturen må bli endret fra et vertikalt integrert selskap til et konsern, som vist i figur 1 og 2. Dermed vil bedriften være avhengig av at det forekommer en nedfrysning av endringen som er gjennomført i bedriftsstrukturen.

Flere forskere nevner forskjellige fremgangsmåter i stegene og definerer dem på forskjellige måter. Likevel er det fellestrekk blant alle forskningsartiklene som tar for seg denne modellen. Det som er felles blant forskningen rundt denne teorien er hvordan rekkefølgen på stegene tilordnes. Det er viktig at modellen gjennomføres i den gitte rekkefølgen for at endringen skal ha et tilfredsstillende resultat og vare over tid i organisasjoner. I figur 4 er det i korte trekk oppsummert hva som skjer i gjennomføringen av denne prosessen.



Figur 4 Kurt Lewins endringsmodell

### 2.2.2 Strategisk forankring

Strategi varierer innad i forskjellige marked, hvor organisasjoner og bedrifter har hver sin tilpassede strategi. Porter (1980) presenterer sitt rammeverk på de generiske forretningsstrategiene, som en organisasjon kan basere sin posisjon i markedet på. I virkeligheten er ikke skille så klart som litteraturen beskriver, men organisasjoner befinner seg her på en akse mellom de to ytterpunktene kostnadslederskap og differensiering (Roos, 2014). En gitt strategi vil behøve en gitt kompetanse for å drives frem, som vil belyses senere i oppgaven.

Kostnadslederskap innebærer at organisasjoner konkurrerer på pris. Dette gjøres ved å tilby noe marked allerede besitter, typisk et enkelt produkt. Ved å satse maksimalt på kostnadsbesparende tiltak kan organisasjoner tilby produkter eller tjenester til lik eller lavere pris sammenlignet med andre tilbydere, og fortsatt ha lik eller høyere fortjeneste. Ved denne type strategi nedprioriteres

områder som forskning og utvikling, da dette er regnet som kostnadsdrivere utenfor kompetanseområdet. Kostnadslederskap finnes typisk i stabile markeder med lav innovasjon der fokus ligger på masseproduksjon og sterk økonomisk kontroll. En fallgrube for kostnadsledere blir ofte at den gjennomgående strategien om lavere kostnader går på bekostning av salg, service og kvalitet.

Differensiering befinner seg på motsatt side av skalaen og innebærer at organisasjonens tilbud skiller seg fra andre tilbud på markedet som gir en tilleggsverdi til kunder. Kunder vil på den måten etterspørre og betale mer for det differensierte tilbudet, som er unikt gjennom varemerke, teknologiske egenskaper, kvalitet eller tilleggstjenester som service, levering eller oppfølging. (Lai, 2013). Flere organisasjoner som gjør suksess med differensieringsstrategi har en kombinasjon av virkemidlene som bidrar til en vellykket differensiering. Da fokus faller bort fra kostnadsbesparelse, blir innovasjon en del av verdikjeden og en verdsett kompetanse. Ved at en organisasjon etterstreber denne type strategi gir den ofte avkall på muligheten til å oppnå majoriteten av markedsandel da den ofte ender hos kostnadsledere (Roos, 2014).

Porter (1980) ser på de to strategiene som gjensidig utelukkende, altså at organisasjoner må velge fokus får å ikke bli «stuck in the middle». Med dette menes at om organisasjoner prøver å oppnå kvalitet til lavest pris vil det ikke lykkes og resultere i lav inntjening. Grunnen til det er at de da vil bli utkonkurrert av rendyrkede kostnadsledere på pris, og av de som differensierer seg på kvalitet. Dette synet har i senere tid blitt kritisert da det er for dikotomisk, og utelukker at organisasjoner kan konkurrere både på pris og kvalitet, og kategoriseres som hybrider. (Miller og Dess, 1996). Litteraturen viser til forskning som viser at hybridstrategier kan gi bedre tilpasningsevne da organisasjoner ikke må utelukkende støtte seg til fortrinn basert på kostnadsnivå eller differensiering. Kundevalg og organisatorisk utvikling og læring åpner også muligheten for hybridstrategi (Haanæs og Fjeldstad, 1998). Forskning rundt denne type strategi viser en positiv innvirkning på de tre faktorene lønnsomhet, økt sysselsetting og omsetning. Det vises også at organisasjoner som følger en bestemt strategi presterer bedre økonomisk og innen vekst, og blant de tre presenterte strategiene presterer organisasjoner med hybridstrategi best (Leitner og Guldenberg, 2010).

Det er mulig for organisasjoner og være «billig og bra», men utfordringen ligger i å bli «billig og best» (Lai, 2013). Når organisasjoner velger sin strategi, legger den klare føringer om hvilken kompetanse som behøves. Det er viktig at utvikling og anskaffelse av kompetanse

tilpasses valget av generisk strategi. Det samme gjelder hvilken læringskultur organisasjonen oppmuntrer til. En kostnadsleder bør fremme disiplin, sparsommelighet og detaljorientering i sin læringskultur, og med differensieringsstrategi vil det være viktigere med innovasjon. Gunnigle og Moore (1994) peker på denne sammenhengen mellom strategi og kompetanse, og hvordan ny kompetanse tilegnes i organisasjoner. I litteratur kalles dette for kompetanseperspektivet, og skille ligger da henholdsvis mellom anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Da strategisk tilnærming blir trukket fram som suksessfaktorer fra rådgivers synspunkt vil studien se nærmere på valgt strategi til de involverte parter i M&A-prosessen. Om en strategisk forankring som underbygger organisasjonsendring er grunnleggende for energiselskaper som går inn i en endringsprosess vil undersøkes, og videre hvilken strategi rådgiver baserer seg på.

### 2.2.3 Kompetanseperspektivet

Dyer og Holder (1987) beskriver sammenhengen mellom typer markeder og kompetanseperspektivet. Organisasjoner som befinner seg i markeder med høy stabil etterspørsel, høye markedsandeler og begrenset konkurranse er valg av kompetansestrategi ikke avgjørende for suksess. I markeder med høy konkurranse og sterk kundemakt er valgmuligheter for kompetansestrategi ofte gitt da fokus vil ligge på kostnadskontroll (Marchington, 1990). For disse markeder med konkurranseintensiver basert på pris er anskaffelse fra kompetanseperspektivet å foretrekke. Dette kobles sammen med kostnadslederskap fra de generiske strategier og fra denne strategien tilføres kompetanse til organisasjonen gjennom ansatte uten fokus på utvikling og læring. Kompetansen prioriteres kun mot spesifikke oppgaver og gir lite rom for kreativitet og innovasjon for ansatte. En anskaffelsesstrategi for kompetanse innebærer anskaffelse eller utvikling av kompetanse uten spesielt fokus på høyt kompetansenivå. Da organisasjonene med kostnadslederskap ofte opererer med fastsatte og repetitive oppgaver vil fokus på høy kompetanse fra ansatte og videreutvikling falle bort (Dyer og Holder, 1987).

For organisasjoner som opererer med differensieringsstrategi, øker behovet for utviklingsstrategi for kompetanse. Markedet konkurrerer ikke her på faktorene pris og kvantitet, men kvalitet, produktenskaper og service. Her vil organisasjonen satse på kontinuerlig og omfattende kompetanseutvikling, og ansatte i bedriften vil oppmuntres til kreativitet. Mulighet for læring og utvikling vil være målet for enkeltpersoner og organisasjonen som helhet innen løse definerte oppgaver. Utvikling av kompetanse vil være på et høyere nivå sammenlignet med anskaffelsestrategi (Dyer og Holder, 1987).

En mobiliseringsstrategi for kompetanse vil derimot tilrettelegge for mobilisering av kompetanse, og ser på dette som mest sentralt. Det legges vekt på sterk medarbeiderinvolvering i aktiviteter og beslutninger, autonomi, fleksibilitet og innovasjonsevne. Denne type kompetansestrategi er spesielt aktuell for organisasjoner som satser på innovasjon, og er aktuell i flere typer markeder. Kompetansen tilpasses behov enten bedriften opererer under sterk konkurranse ut fra pris eller kvalitet, eller dynamiske markeder der raske endringer lager behov for høy omstillingsevne eller kontinuerlig produktifferensiering (Wood, 1999). Lai (2013, s. 18) definerer begrepet mobilisering av kompetanse som:

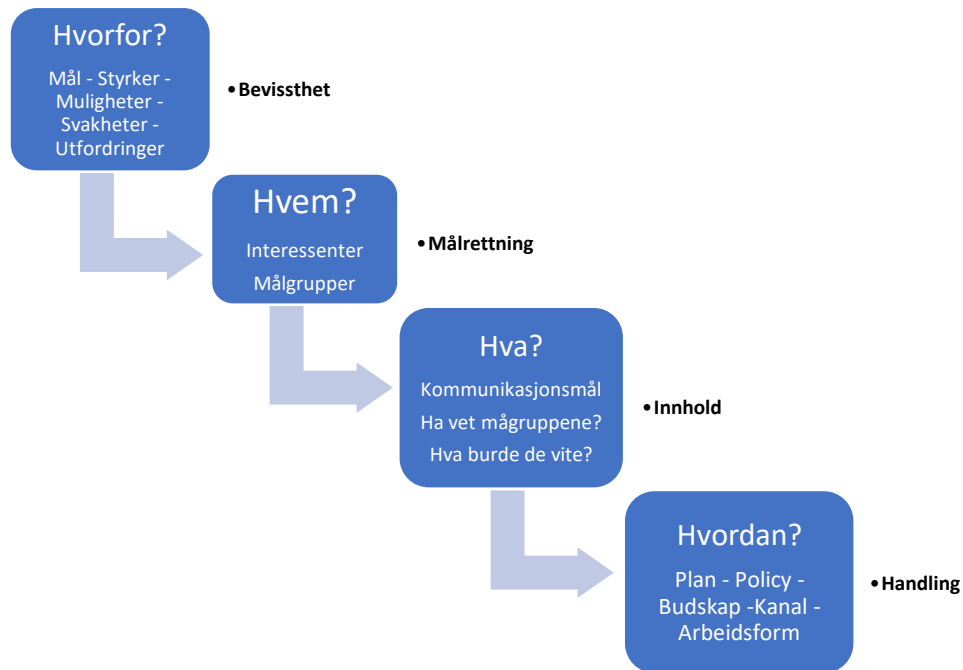
*"Tiltak for å sikre de best mulige betingelser for at den kompetanse som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt, er derfor helt kritisk for at satsningen på kompetanse skal gi ønskede resultater".*

Nyere forskning bekrefter Dyer og Holder sin forskning som knytter markeder, generiske strategier og kompetansestrategier. Ikke bare gir de intuitivt mening, men gir også positive økonomiske resultater (Sivasubramaniam, Kroeck og Lowe, 1997). Dersom energiselskap går inn i omorganiseringsprosessen med fokus kompetanseperspektivet, kan dette avgjøre om de skaper suksess eller ikke i prosessen og vil undersøkes i studien. I tillegg vil det studeres hvordan rådgiver opptrer i kompetanseperspektivet for å utvikle sin strategi.

#### 2.2.4 Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategien beskriver hvordan kommunikasjon, internt så vel som eksternt, i bedriften skal innrettes og organiseres i forbindelse med bedriftens overordnede strategi. Ifølge Roos (2014) er effektiv kommunikasjon viktig for iverksettelsen av bedriftens valgte strategi. Studier viser at vertikal kommunikasjon innad i bedrifter fremmer bedre ytelsesevne. Åpenhet rundt kommunikasjonen vil være betinget av at alle i organisasjonen behandler informasjon som intern og konfidensiell. Bevissthet rundt internkommunikasjon er avgjørende for at resultatet av endringsprosessen vil være tilfredsstillende for bedriften. Roos (2014) påpeker at strukturert kommunikasjon gjør det enklere å formidle hvilke vurderinger, antakelser, vilkår og valg som er gjort i en beslutningsprosess. Hyppig kommunikasjon på tvers av organisasjonsstrukturen bidrar til bred enighet om strategien. I tillegg vil målbevisst bruk av god kommunikasjon i utførelsen av M&A-prosessen være avgjørende for å nå viktige mål og for å oppnå et godt resultat. Som igjen vil medføre at det produseres tillit og troverdighet mellom

partene. Kommunikasjonen mellom partene i en M&A-prosess er et viktig virkemiddel og det vil være et absolutt mål at alle skal forstå hvorfor endringen kommer og hva som skal skje. Dersom ansatte føler seg utrygge, kan det være ødeleggende for prosessen. Dermed vil kommunikasjon og informasjonsutveksling fra mellomledere og ledere være svært viktig. En kommunikasjonsstrategi vil bestå av fire trinn som inkluderer bevissthet, målretting, innhold og handling. I figur 5 beskrives hvert trinn i korte trekk.



Figur 5 Kommunikasjonsstrategi i 4 trinn

Litteratur rundt strategi bekrefter rådgiveres utsagn om sammenheng mellom strategi og valgt retning for organisasjonsendring for suksess. En kombinasjon mellom kostnadslederskap og differensiering vil fra teori gi best utgangspunkt for organisasjonsutvikling som er hovedmålet til oppdragsgiver i forbindelse med M&A-prosessen. Rådgiver, i forbindelse med fasilitering av prosessen, skal tilby spesialkunnskap og bør differensiere seg mot kvalitet. Oppkjøp vil beskrive en anskaffelsestrategi av kompetanse, og vil derfor mangle komponenten kompetanseutvikling. Ved gjennomføring av organisasjonsendring, beskrevet av Kurt Lewin, vil kompetanse utveksles og bidra til utvikling i en ny samlet organisasjon. Ut fra litteraturen beskrevet i dette kapittelet har forfatterne av denne oppgaven utarbeidet tabell 1 som et teoretisk verktøy for strategiske suksessfaktorer i en M&A-prosess. Med bakgrunn i denne tabellen vil vi dermed se spesielt etter disse punktene i empirien rettet mot strategi, for å bekrefte eller legge til suksessfaktorer.



Tabell 1 Teoretisk rammeverk tilknyttet suksessfaktorer innen strategi

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Strategi	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hybridstrategi som underbygger organisasjonsendring og vekst.</li> <li>Anskaffelsesstrategi av kompetanse.</li> <li>Endring er nødvendig ved omstrukturering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etterstrebe differensieringsstrategi og kompetanseutvikling, da kunder søker kvalitet.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilpasse seg endring og kompetanseperspektivet.</li> <li>Skal ikke påvirkes av endringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Læring og utvikling, da differensiering vil behøve kompetanse på høyt nivå.</li> </ul>

## 2.3 Kompetanse

Ved fasilitering og gjennomføring av en M&A-prosess behøves kompetanse innen flere fagfelt. For markedsaktiviteter som verdsetting og interessentanalyse behøves kompetanse innen fagfeltet, og for lovmessig gjennomføring behøves juridisk støtte og kompetanse. Begrepene tilhørende kompetanse vil videre presenteres, og hva litteratur beskriver som nødvendig kompetanse for markedssuksess. I forbindelse med salg og oppkjøp av virksomhetsområde er målet ofte å kombinere kompetansen fra både kjøps- og salgsorganisasjon ved å overføre og samle partene. Verktøy og barrierer tilknyttet dette vil belyses og senere vil aktuelle salg i norsk energibransje analyseres opp mot presentert teori.

### 2.3.1 Kompetansekompener

Kompetanse er et sammensatt og komplekst begrep. Kompetanse kan tilhøre enkeltpersoner, grupper eller organisasjoner, og er en kombinasjon av ferdigheter, kunnskap og evner. Ferdigheter tilegnes gjennom handlinger, mens kunnskap kan konkretiseres og overføres. Evner bestemmer i hvilken grad man kan ta til seg ferdigheter og kunnskap (Nordhaug, 1993). I tillegg er holdninger i nyere tid presentert i litteratur som kanskje den viktigste komponenten innen kompetanse, for det avgjør om personer og organisasjoner er kompetent eller ikke (Lai, 2013). Betydningen av holdninger er spesielt tydelig i forbindelse med oppgaver som innebærer høy grad av menneskebehandling, da det påvirker motivasjon og tillit både internt og eksternt.

Nordhaug og Grønhaug (1993) oppfatter kompetanse bestående av både anvendte og anvendbare ferdigheter, kunnskaper og evner. På den måten dekkes også kompetanse som er til stede, men gjenstår å bli utnyttet eller er undertrykt. Nettopp dette er en utfordring for organisasjoner, avdekke uutnyttet kunnskap og anvende dette. Ved å avdekke kompetanse organisasjonene besitter og ikke, kan ressurser allokere til hovedvirksomheten og videre skape konkurransefortrinn gjennom kjernekompetanse.

### 2.3.2 Særpregende kompetanse

Organisasjoners karakteriserende trekk er at de består av flere enkeltpersoner og på den måte fungerer personenes kompetanse som byggesteiner for organisasjonens kompetanse, som er en nødvendig forutsetning for å lykkes i markedet. Bedrifter besitter derfor stor variasjon av kompetanse, ut fra strategi, ressurser og mål tilegnet kjernekompetanse. Kjernekompetanse definerer en organisasjons hovedområder for virksomheter hvor den forsøker å innhente en bærekraftig konkurransefordel, ved å tilby nytte til markedet og ved å gjøre kompetansen mest mulig unik og ikke imiterbar. Videre er særpregende kompetanse tilknyttet kompetanse innen aktiviteter som en organisasjon er i stand til å gjøre bedre enn konkurrenter, og kan ses på som en suksessfull kjernekompetanse (Selznick og Stivers, 2009). Med det som bakgrunn, kan kompetanse ses på som relativ og ikke absolutt i dynamiske markeder, der det må etterstrebtes kompetanse som markedet verdsetter. Alderson (2006) understreker viktigheten av å utvikle relative fordeler for å overleve i markeder som påbygger utsagnet at organisasjoner må posisjonere seg for å maksimere verdi av kompetanse som skiller seg fra konkurrenter (Porter, 1980). Får å få utnytte av M&A-prosessen er det fordelsaktig for oppdragsgiver å bevare sin særpregende kompetanse og selge andre virksomhetsområder som ikke inngår i selskapets videre strategi.

### 2.3.3 Basiskompetanse versus spisskompetanse

Da kompetanse er et komplekst fenomen både som begrep og ressurs er det viktig for organisasjoner å ha klare prioriteringer for satsing og tilegning. Generell kompetanse ligger i bunn for enhver organisasjon for å gjøre suksess i et marked. Med den generelle kompetansen menes grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som i tillegg til høy overføringsverdi er anvendelige på tvers av funksjoner både internt og eksternt i organisasjoner. Denne type kunnskap innebærer relativ lav faglig vanskelighetsgrad og kalles basiskompetanse (Lai, 2013).

Andre funksjoner og oppgaver behøver skreddersydd kompetanse for organisasjonens behov og kalles organisasjonsspesifikk kompetanse. Denne type kompetanse utvikles først og fremst internt i organisasjoner, og har lav overføringsgrad og høy vanskelighetsgrad. Organisasjonsspesifikk kompetanse omfatter kunnskap om mål, strategi og arbeidsmåter, samt ferdigheter som ikke kan gå på bekostning av bred generell kompetanse. Skreddersydd kompetanse eller spisskompetanse tilegnes gjennom lang erfaring og uformell kompetanseutvikling, men er i organisasjoner ofte begrenset innenfor et fagfelt eller arbeidsområde. Rådgivingselskap er ofte spesialisert innenfor et fagfelt og er da et godt eksempel på en organisasjon med spisskompetanse. Denne typen kompetanse kalles ofte ekspertkompetanse (Lai, 2013).

Forholdet mellom basiskompetanse og spisskompetanse er ikke dikotomisk, men befinner seg på en skala mellom lav basiskompetanse i ene enden til høy og spesialisert spisskompetanse i andre enden. Lai (2013) påpeker viktigheten av organisasjonens plassering på skalaen og dens samsvar med strategi og fremtidige mål. I et dynamisk marked med stadige omveltninger er en bredere basiskompetanse å foretrekke, men hos rådgiver i M&A-prosessen er spisskompetanse rundt gjennomføringen av prosessen å foretrekke for å kunne bidra til en vellykket gjennomføring og skape verdier hos oppdragsgiver.

#### 2.3.4 Taus versus eksplisitt kompetanse

En sentral egenskap med kompetanse er dersom den er bevisst og eksplisitt, eller om den er taus. Dersom den er eksplisitt er kompetansen innlysende og selvforklarende, men taus kompetanse er vanskeligere å sette ord på og reflektere over (Nisbett, Wilson og Estes, 1977). Det henger sammen med at kompetanse stadig benyttes mer automatisk over tid og utvikles uten refleksjon. Dette innebærer at spisskompetanse ofte er vanskeligere å uttrykke og formidle enn basiskompetanse. Sternberg og Kolligian (1990) presenterer denne egenskapen med kompetanse og presiserer at dette er viktig å være oppmerksom på. De mener også at den tause kompetansen er den som bidrar til høyeste ytelse, og ofte er skjult for også den som besitter den. På grunn av dette vil det være vanskelig å overføre taus kompetanse til eksplisitt kompetanse, og derfor skilles det mellom metoder for overføring av taus- og eksplisitt kompetanse. Da eksplisitt kompetanseoverføring baseres på verbalisering, baseres taus kompetanseoverføring på erfaring gjennom observasjoner, praksis og tilbakemeldinger (Douglas, Craig og Faivre, 1981). Det er i tillegg viktig å være oppmerksom på at alle kompetansekomponeanter kan være taus (Lai, 2013).

Videre kan taus- og eksplisitt kompetanse knyttes mot strategisk kompetansevalg for enten personifiseringsstrategi eller kodifiseringsstrategi (Stokken, Heldal og Bruntveit, 2017). Kodifiseringsstrategi kobles til den logiske, skriftlige og generelle eksplisitte kompetanse og vil være et godt valg for bedrifter som leverer standardiserte produkter eller tjenester. Kundene forventer her en bestemt kvalitet og en lav pris på produktet eller tjenesten som både kjøper og selger har god kjennskap til. På den annen side har vi personifiseringsstrategien som baseres på medarbeiders individuelle kompetanse, der produkter og tjenester skreddersys til hver kunde. Personifisering er handlings- og erfaringsbasert og ligger tettere mot taus kompetanse enn logisk tenkemåte. Forfatterne ser verdien av personifiseringsstrategi høy for praktisk arbeid der overføring av kompetanse skjer gjennom samarbeid basert på tidligere erfaringer, som hos EC-Group. Gjennom diskusjon utvikler de en bredere og felles kompetansebase (Stokken, Heldal og Bruntveit, 2017).

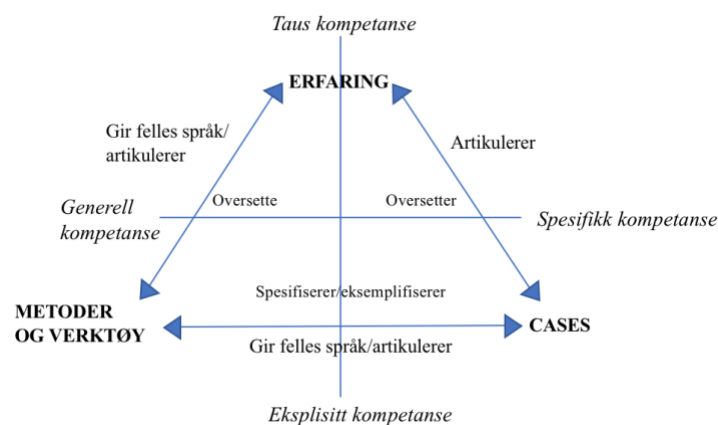
### 2.3.5 Overførbarhet

Ved overføring av kompetanse er kommunikasjon et grunnleggende element, der kommunikasjon refererer til hvordan vi sender og mottar et budskap (Thompson og McHugh, 2002). I organisasjoner overføres kompetanse i hovedsak mellom arbeidere som en toveis kanal, men også gjennom systemer for opplæring. Kompetanse kan utveksles med en rekke ulike metoder som skriftlig, muntlig eller ved observasjoner, og kan foregå på ulike arenaer som møte eller gjennom ordinære arbeidsrutiner. Litteratur viser til muligheten for overføring av kompetanse og her er litteraturen samstemt. Grant (1996), diskuterer dette og mener det mest effektive kommer av å integrere medarbeidere med ulik kompetanse, istedenfor å overføre kompetanse i seg selv. Morris (2001) kritiserer denne kompetansebaserte teorien for å anse kompetanseoverføring som uproblematisk.

I en artikkel av Werr og Stjernberg (2003) utforskes det hvordan kompetanse skapes, deles og omdannes i organisasjoner. De fremhever at tidligere forskning vektlegger at kompetanse enten er eksplisitt eller taus. Den eksplisitte kompetansen anses som lett overførbar, og den tause kompetansen må tolkes for å anvendes og overføres. Werr og Stjernberg (2003) ser dette dikotome skillet uheldig. Dette støttes også av forskerne Haas og Hansen (2005) som mener kompetanse som blir overført av personifiserte midler forbereder kvalitet mens kodifisert kompetanse i dokumenter og databaser og lignende økte effektiviteten av kompetanseoverføring. Werr og Stjernberg (2003) dannet fra sin forskning et tredelt kompetansesystem

bestående av erfaringer, cases, samt metoder og verktøy da de identifiserte de som viktige kompetanseskilder.

Metoder og verktøy er generelle og uttalte strukturer som er lett tilgjengelig og anvendelig for alle i organisasjonen. Metoder og verktøy er hovedplattformen for det vanlige arbeidet og tilhørende kompetanse bearbeides kontinuerlig. Utfordringen er tilpasning til spesifikke situasjoner noe som avhenger av erfaringskompetanse som er vanskelig å uttrykke i språk. Når metoder og verktøy blir forstått oppdaget Werr og Stjernberg (2003) at det bidro sterkt til å gi organisasjoner et felles språk, som effektiviserer kommunikasjon og videre spredde kompetanse. Samarbeid blir derfor sett på som en viktig faktor for læring og dermed overføring av kompetanse (Werr og Stjernberg, 2003). Caser oversetter metoder og verktøy til spesifikke situasjoner. Dette gjøres med dokumentasjon fra tidligere prosjekter og illustrerer hvordan metoder og verktøy kan anvendes. Caser vil brukes som utgangspunkt for nye prosjekter og kan sjeldent brukes uten endringer. Caser brukes også til å identifisere ansatte med kunnskap til forskjellige type prosjekter. Den siste kompetanseskilden, erfaring, anser Werr og Stjernberg (2003) som viktigst. Dette på grunn av at det behøves erfaring for å benytte metoder, verktøy og caser til nye situasjoner. Erfaringskompetanse er vanskelig å uttrykke i språk da den er taus og individuell, og kan sammenlignes med en organisasjons spisskompetanse. For å muliggjøre overføring av erfaringskompetanse må det ligge til grunn et felles rammeverk for metoder og verktøy, samt tilknytning til konkrete caser (Werr og Stjernberg, 2003). Forfatterne beskriver forholdet mellom metoder og verktøy, og erfaring som delvis erstattelig. Jo bredere erfaring en arbeider eller organisasjon har, desto mindre viktig ble metodene og verktøyene som retningslinjer for handling. Relasjonen mellom de tre elementene metoder og verktøy, caser og erfaringer danner grunnlaget for organisatorisk læring, men også læring på kryss av organisasjoner. En illustrasjon av dette er vist i figur 6.



Figur 6 Kompetansesystem

I følge Werr og Stjernberg (2003) er kompetansesystemet en sirkulær prosess, som vektlegger parallelle kompetanseprosesser og ikke kun en enkelt kunnskapsdannelsesprosess. Eksplisitt kompetanse gir retningslinjer for handlinger, og erfaring veileder handlinger som igjen bidrar til eksplisitt kompetanse. De artikulerte, uttrykte elementene i systemet kan også fungere som et hinder om man låser seg i faste mønstre og ikke søker nye erfaringer, metoder og verktøy, og caser og vil da begrense dannelsen av ny kompetanse. Forfatterne påpeker derfor kollektivt arbeid som en viktig karakteristikk for den organisatoriske kompetansen. Varierende kompetanse og erfaringer er dermed et verktøy for å styrke kompetansedannelsen (Werr og Stjernberg, 2003).

Morris (2001) presenterer sitt syn på kompetanseoverføring basert på organisasjoner som er avhengig av spisskompetanse. Her hevder forfatteren at kompetanseoverføring av spisskompetanse tidligere ble sett på som uproblematisk. Videre fremheves flere områder som gjør kompetanseoverføring til en utfordring. Forfatteren er enig med tidligere litteratur som beskriver spiss-, erfaringsbasert- og kontekstspesifikk kompetanse uproblematisk å overføre. Morris (2001) bekrefter også at taus kompetanse ikke alltid er åpenbar for individer og organisasjoner, og er derfor ikke mulig å verbalisere. I tillegg legger han til at ansatte kan hamstre egen kompetanse i frykt for å miste makt, prestisje og trygghet.

Det kan videre trekkes paralleller mot salg der organisasjoner med ulik kompetanse går sammen for kompetanseoverføring. Litteraturen beskriver hvilken kompetanse som bør befinne seg hos deltagere i en M&A-prosess, og verktøy for å overføre denne kompetansen. Med bakgrunn i litteraturen og den overstående teori har vi utarbeidet tabell 2, som et teoretisk verktøy for suksessfaktorer innen kompetanse i en M&A-prosess. Med forankring i denne tabellen vil vi dermed se spesielt etter disse punktene i empirien rettet mot kompetanse, for å kunne bekrefte eller tilføye suksessfaktorer til verktøyet.

Tabell 2 Teoretisk rammeverk tilknyttet suksessfaktorer innen kompetanse

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Kompetanse	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern overføring av eksplisitt kompetanse basert på felles språk av metoder og verktøy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spisskompetanse innenfor kunders behov øker muligheten for særpregende kompetanse.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektivt arbeid for best utnyttelse av kompetanse i M&amp;A-prosessen.</li> <li>• Involvering eller overføring av kompetanse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taus kompetanse i form av erfaringer bidrar til spisskompetanse uten å beheftes med overføring.</li> <li>• Kompetanseutvikling for personifiseringsstrategi.</li> </ul>

Faktiske faktorer for suksess vil senere avdekkes og studien vil knytte teori og empiri i en diskusjon om hvilken kompetanse partene i salg, tilknyttet energibransjen, bør besitte. Et firedelt skille mellom individ og organisasjon, hos rådgiver og oppdragsgiver beholdes da kompetansebehovet vil variere. Hvordan denne kompetanse overføres i sammenligning med teoretiske perspektiver vil også diskuteres.

## 2.4 Relasjoner

Relasjoner mellom bedrifter forekommer i alle bransjer og markeder. En relasjon er så sentral i hvordan bedrifter opererer, at dersom relasjoner ikke forekommer vil det ikke være mulig for en bedrift å fungere. Ford *et al.* (2011) påpeker at relasjoner sparer tid og kostnader når det kommer til produksjon og levering av varer og tjenester, samt gjør det mulig for bedrifter å utvikle nye produkter, tjenester og fasiliteter. Håkansson og Snehota (1995) forklarer derimot at en relasjon er et resultat av en interaksjonsprosess hvor sammenhenger er utviklet mellom to eller flere parter som gir en felles orientering og engasjement. En relasjon oppstår mellom bedrifter som har en gjensidig orientering og forpliktelse til hverandre for å gjennomføre og oppnå et felles mål, som igjen kan medføre at bedriftene blir gjensidig avhengig av hverandre over tid. Relasjonen kan både ha positive og negative ringvirkninger på partene i relasjonen. Relasjoner ved gjennomføringen av en M&A-prosess vil det å skaffe et firma for å få tilgang

til kunder utgjøre en hybrid mellom kundeoppkjøp og kundeoppbevaring. Etter et salg er gjennomført vil styringen av kundeforholdet innebære beslutninger og implementeringer av hvordan man skal koordinere sine kunder. Noe som vil inkludere mulige salg på kryss av plattformer, separering av forholdsadministrasjon mellom bedriftene, og overføring og erstatning av produkter, salgspersonell og serviceaktiviteter (Öberg, 2014).

#### 2.4.1 ARA-modellen

For å beskrive effekten av en relasjon er det hensiktsmessig å klassifisere innholdet i relasjonen. Det finnes flere modeller som kan være til hjelp en slik prosess, men her vil et rammeverk utviklet av Håkansson og Snehota (1995) benyttes. En relasjon er ikke en gitt variabel, men kan ta ulike verdier. Det vil være nødvendig å ta for seg elementene som kobler en relasjon mellom bedrifter og effektene som produseres i disse forbindelsene. En relasjon mellom bedrifter vil dermed beskrives gjennom det forfatterne kaller substans. Dette inneholder hvilke effekter relasjonen har på partene. Her presenteres ARA-modellen, den inneholder tre dimensjoner som er determinanter av verdier involvert i relasjonen og således parametere for å definere utfallet av samarbeidet. Bedriftsrelasjonen, mellom to selskaper, kan kategorisere den relative viktigheten av de tre dimensjonene aktivitetslenker, ressursdeling og sosiale bånd, som vil variere med hensyn til hva slags effekter relasjonen produserer. Når det kommer til relasjoner mellom partene i en M&A-prosess kan det trekkes paralleller til modellen. Den består av tre dimensjoner som vil være viktige knutepunkter i gjennomføringen, noe som vil komme frem i forklaringen av modellen nedenfor. Selv om de tre lagene i dimensjonen er nært beslektet vil de videre bli nærmere forklart hver for seg.

##### *Aktivitetslenker*

Håkansson og Snehota (1995) forklarer at aktivitetslenker er de aktivitetene bedriftene utfører sammen. Ifølge Abrahamsen (2013) kan disse aktivitetene for eksempel være lager, logistikk, salgs- og markedsføringskampanjer og innkjøp. I alle bedriftsrelasjoner utføres det aktiviteter, og jo flere aktiviteter som utføres, jo sterkere er aktivitetsbåndet mellom partene. Sammenlignet med individer, er relasjonen mellom bedrifter mer kompleks ettersom det er større variasjon og antall aktiviteter som utføres. Veludo, Macbeth og Purchase (2004) fokuserer på at aktivitetslenkene beskriver sammenhenger mellom organisasjoner som dannes gjennom aktiviteter som aktører utfører sammen. I oppbyggingen av en relasjon, mellom to bedrifter, kan de forskjellige tekniske, administrative eller kommersielle aktivitetene bli sammenkoblet.



Relasjonen vil dermed vokse i takt med utvekslingen mellom bedriftene, som et resultat av aktivitetene fra en av partene, som igjen knytter andre aktiviteter i relasjonen sammen. Aktivitetene som utføres, mellom rådgiver og oppdragsgiver i M&A-prosessen, vil medføre at bedriftene utover i prosessen vil knyttes nærmere hverandre. I begynnelsen av arbeidet vil rådgiver få et innblikk i oppdragsgiverens organisering og få et godt overblikk i organisasjonen. Videre i prosessen vil gjennomføringen medføre et tett samarbeid noe som igjen frembringer at bedriftene knytter et sterkt bånd, både på organisasjons- og individnivå.

For å gjennomføre aktivitetene må ofte de respektive bedriftene tilpasse intern struktur, ettersom aktivitetene har innvirkninger på kostnader og effektivitet. Ved å sammenkoble aktiviteter, resulterer det i at aktivitetsstrukturen hos bedriftene endres og ved det oppnå en unik ytelse eller effekt. Ved å gjøre dette vil prestasjonen i bedriften bli berørt, i den hensikt at effekter på egen eller motparts aktivitetsstruktur endres. Dette vil dermed være en sentral faktor rettet mot produktiviteten til de involverte selskapene. Selv om aktivitetsaspektet er til stedet i alle bedriftsrelasjoner, vil viktigheten av relasjonen variere mye med både ambisjoner for samarbeidet og kompleksiteten av partenes aktivitetsstruktur (Håkansson og Snehota, 1995). I gjennomføringen av en M&A-prosess vil det utføres aktiviteter som påvirker begge partene. Energiselskapet vil f.eks. være interessert i å selge virksomhetsområdet, mens rådgiverne er den utøvende parten i relasjonen, som utfører aktiviteten. En aktivitet som kan kobles til dette er endringen av organisasjonsstrukturen. Hvor den selgende bedriften vil være avhengig av å skille ut virksomhetsområder før salget, slik at transaksjonen skal kunne gjennomføres skattefritt.

### *Ressursdeling*

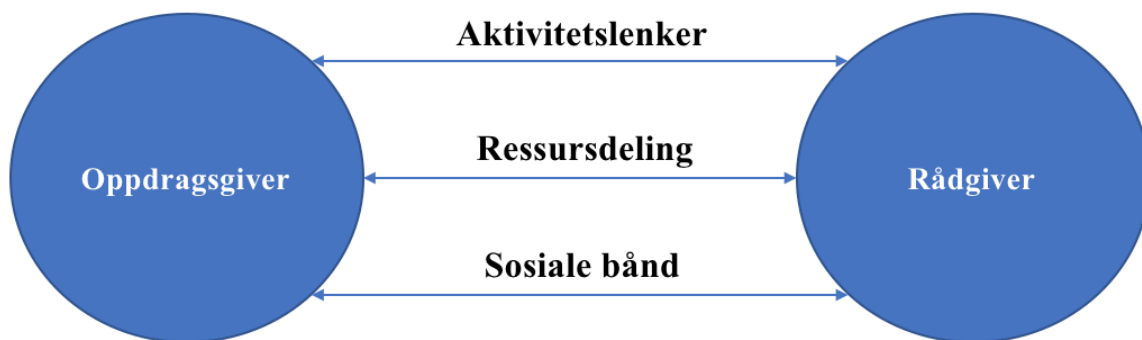
I denne dimensjonen ligger alt bedriftene har utviklet og deler som følge av relasjonen. Ifølge Abrahamsen (2013) kan dette være varer og tjenester, produksjonsfasiliteter, finans, teknologi, kunnskap og personell. Håkansson og Snehota (1995) argumenterer for at ressursene kan være arbeidskraft, utstyr, anlegg, kunnskap, image og økonomiske midler – som opprettholder relasjonens aktiviteter. Innen IMP-litteraturen er konseptet om interaksjoner rettet mot å forbedre nettverkets ressursverdier et sterkt tema. Derfor mener Batt (2008) at immaterielle ressurser passer godt innenfor ressursperspektivet til ARA-modellen og sammenkobling av ressurskonstellasjoner gjennom hele nettverket.

I bedriftsrelasjoner er partene ofte interessert i den andre bedrifts ressurser, de kan både være materielle og immaterielle. Relasjonen vil være en sentral brikke for å anskaffe ressurser, samt at partene i relasjonen blir sett på som en ressurs i seg selv. I slike relasjoner vil det i tillegg være viktig å se på effektene når partene slår sammen, kombinerer eller konfronterer sine ressurser. Denne interaksjonen mellom ressursene over tid kan føre til at ressursdimensjonen blir dypere, og igjen bredere. Etterhvert som relasjonen utvikler seg, dannes nye ressurskombinasjoner. Når forskjellige elementer i de to partene blir integrert, materielle så vel som immaterielle, vil disse utgjøre ressurser av ny kvalitet. Relasjoner som bedrifter utvikler er viktige for hvilke ressurser som vil være tilgjengelige, og de vil påvirke hva bedriften er i stand til å gjøre. Relasjonen gjør det mulig for en bedrift å mobilisere og utnytte ressursene til den andre parten til egen nytte og fortrinn. Resultatet av dette vil være at relasjonen er en verdifull ressurs, og noe som må tas vare på og vedlikeholdes (Håkansson og Snehota, 1995). Den typen ressurs som omtales i denne oppgavens sammenheng vil være i form av tjenester. Når et selskap vil gjennomføre et salg av et virksomhetsområde kan en velge å utføre dette ved hjelp av interne eller eksterne ressurser. I denne studien blir eksterne ressurser, i form av en rådgivers tjenester benyttet. Oppdragsgiveren vil benytte seg av ressursene rådgiverne innehar. I utførelsen av en M&A-prosess vil rådgiverbedriften i tillegg være med i de finansielle aspektene ved salget, som gjør at relasjonen vil utvikle et finansielt perspektiv. Det vil være viktig for begge parter å levere resultater som tilfredsstillende motpartens mål og forventninger for samarbeidet. Ettersom dette vil være avgjørende faktorer for at relasjonene mellom bedriftene skal kunne vedvare og bedres over tid. I tillegg vil samarbeidet mellom bedriftene være med på å utvikle ressurser som igjen kan være med på å skape et videre fortrinn. Noe Håkansson og Snehota (1995) argumenterer for at er en viktig del av videreutviklingen av en relasjon.

### *Sosiale bånd*

Den siste dimensjonen i rammeverket er sosiale bånd. Dette er de sosiale og personlige båndene som etableres mellom bedrifter. Ifølge Abrahamsen (2013) kan dette være i form av tillitt versus mistenksomhet, nærhet versus avstand, samarbeid versus konkurranse, åpenhet versus tilpasning, i tillegg til makt og konflikt. Veludo, Macbeth og Purchase (2004) er av den oppfatning at denne dimensjonen beskriver bånd mellom aktører, enten individuelle eller organisatoriske, med gjensidig tillitt og forståelse ovenfor hverandre. Sosiale bånd oppstår i relasjoner når to bedrifter viser en viss interesse og oppmerksomhet ovenfor hverandre, og etterhvert utvikles et gjensidig engasjement. Ford *et al.* (2008) argumenterer for at denne dimensjonen er viktig for læring innad i bedriften og opplæring av motpart om muligheter og

løsninger. Dette vil være sentralt dersom en relasjon skal kunne strekke seg over en lengre periode, og utløpe i et tilfredsstillende resultat. Når det kommer til utførelsen av en M&A-prosess, hvor eksterne rådgivere blir engasjert, kan sosiale bånd spille en viktig rolle. Dersom oppdragsgiveren har vært i kontakt med en bedrift tidligere, med påfølgende tilfredsstillende erfaringer, vil de fra disse erfaringene enklere beslutte om bedriften er et godt valg for utførelsen av et nytt prosjekt. Gjennom prosessen vil det knyttes sterke bånd mellom partene og forholdet vil over tid styrkes. Ettersom rådgiverne vil utføre oppgaver som påvirker oppdragsgiveren internt vil det være viktig at partene som sammen utfører M&A-prosessen har et gjensidig engasjement og viser interesse for å utføre prosjektet på en best mulig måte. Figur 7 viser en illustrasjon av ARA-modellen.



Figur 7 ARA-modellen

Hedaa og Tornroos (2008) mener at det kan oppstå problemer med modellen, dette rettes mot analyse av modellens relevans. Modellen fastslår at nettverk dannes i forretningsmarkeder som samspill mellom aktører, som utfører aktiviteter og besitter eller har kontroll over visse ressurser og eiendeler som deretter kombineres i utviklingen av langsiktige relasjoner (Hedaa og Tornroos, 2008). Videre argumenterer de for at modellen begrenser nettverksperspektivet til strukturer på bekostning av prosesser ved gjennomføringen av empiriske studier.

#### 2.4.2 Interaksjonsmodellen

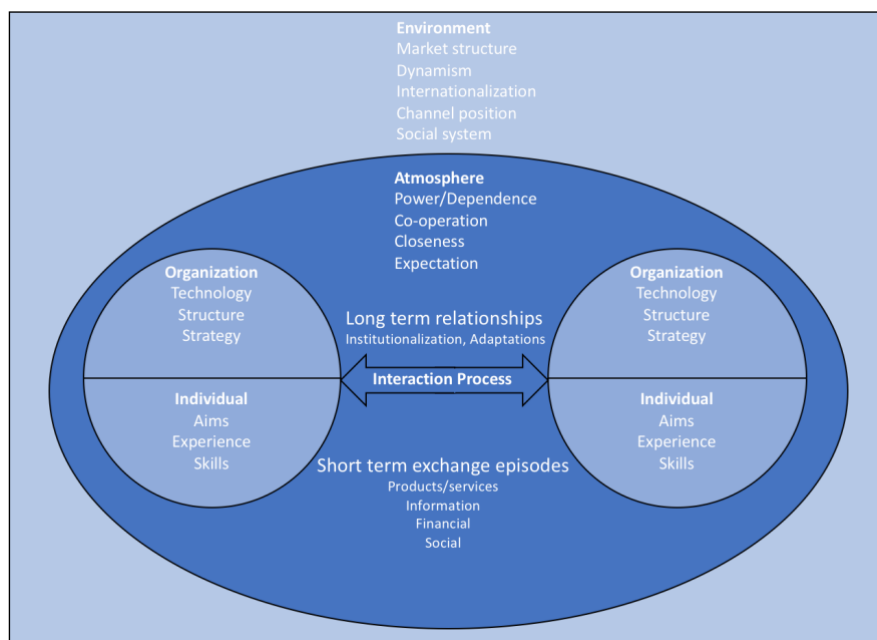
Interaksjonsmodellen er et rammeverk som fokuserer på faktorer som leder til nære relasjoner mellom to parter i en relasjon, dette kan eksempelvis være i en kjøper-selger relasjon (Håkansson og IMP-group, 1982). Woo og Ennew (2004) mener derimot at interaksjonsmodellen gir et grunnlag for konseptualisering av førsteordens konstruksjoner, som definerer kvaliteten av en relasjon. Interaksjonen, i en relasjon, kan være kompleks og kan være styrt av

at partene ikke har et nært nok forhold til hverandre. For at resultatet i en relasjon skal være tilfredsstillende er det viktig å erstatte den tradisjonelle interaksjonen mellom partene med en tettere interaksjon. Wilson og Mummalaneni (1986) mener at modellen virker å være den beste metoden for å håndtere de forskjellige problemene med den tradisjonelle relasjonen.

Modellen består av fire basis elementer som igjen er inndelt i flere punkter. Håkansson og IMP-group (1982) identifiserer disse elementene som:

1. Interaksjonsprosessen
2. Deltakerne i interaksjonsprosessen
3. Miljøet der samspillet foregår
4. Atmosfæren påvirker og påvirkes av samspillet

Metcalf, Frear og Krishnan (1992) forklarer at utvekslingen av elementene over tid kan bli inkludert som en del av rutinene, noe som igjen kan resultere i utvikling av et klart sett med roller og ansvar som hver av partene i relasjonen er forventet å gjennomføre. En overordnet skisse over interaksjonsmodellen er vist i figur 8.



Figur 8 Interaksjonsmodellen

### *Interaksjonsprosessen*

I denne delen av modellen vil det skilles mellom flere episoder som skjer underveis i prosessen. De forskjellige episodene omhandler utveksling av forskjellige elementer som gjenspeiler relasjonen. Disse er produkt- eller tjenesteutveksling, informasjons utveksling, finansielle utvekslinger og sosial utveksling. En M&A-prosess vil foregå over en lengre periode og vanligvis over ett år. Gjennom relasjonen, mellom oppdragsgiveren og rådgiverbedriften, vil det foregå en utveksling av tjenester, informasjon, finansiell utveksling, samt sosial utveksling.

Utteksling av produkter eller tjenester vil være kjernen i interaksjonen mellom bedrifter. Dette vil selvfølgelig være avhengig av verdien på det produktet eller den tjenesten som leveres av den andre parten. Dette vil enten ha en positiv eller en negativ virkning på relasjonen. I denne delen vil det være viktig at produktet eller tjenesten tilfredsstiller et behov hos den andre parten i relasjonen. Her kan det dras paralleller til ARA-modellen, og dimensjonen som kalles aktivitetslenker. Tjenestene levert fra rådgiverne under utførelsen av en M&A-prosess vil være kjernen i interaksjonen mellom bedriftene i relasjonen, ettersom det er rådgiverne som utfører den mest sentrale aktiviteten i prosessen.

Håkansson og IMP-group (1982, s. 16) utdyper at informasjonsutveksling er svært viktig og at dette kan kategoriseres som (...) «i hvilken grad tekniske, økonomiske eller organisatoriske spørsmål dominerer utvekslingen». Informasjonsutveksling kan overføres gjennom både personlige og upersonlige kanaler. Upersonlig informasjonsutveksling blir ofte tatt i bruk for å overføre grunnleggende teknologisk informasjon og lignende, mens personlig informasjonsutveksling blir tatt i bruk når det er kritisk informasjon om et produkt eller lignende som skal videreføres, som helst skal forbli konfidensielt. Dette kan også være i form av vilkårene for en avtale mellom partene. Noe som er viktig for at partene i relasjonen skal kunne opprettholde tillitt til hverandre og være sikker på at informasjonen utvekslet ikke blir utgitt til andre aktører. Det vil være mye konfidensiell informasjon i omløp når det kommer til gjennomføringen av M&A-prosessen. Dette vil omhandle informasjon rettet mot oppdragsgivers organisasjonsstruktur, finansiell informasjon, hemmeligstemplede dokumenter, mv. Det vil derfor være personlig informasjonsutveksling i prosessen, men igjen vil noe grunnleggende informasjon overføres upersonlig mellom bedriftene. I slike prosesser vil informasjonen som innhentes fra salgsbedriften bli gjort tilgjengelig for interessenter av virksomheten, men dette er en del av prosessen da interessentene må ha tilstrekkelig informasjon for å kunne ta stilling til om de faktisk vil gjennomføre oppkjøpet eller ikke.

Det tredje elementet er utveksling av finansielle midler, noe som er indikatoren på den økonomiske viktigheten av relasjonen. Håkansson og IMP-group (1982) forteller at et aspekt for internasjonale bedrifter er behovet for overføringen fra en valuta til en annen og usikkerheten med dette over tid. Under M&A-prosessen vil det være kontinuerlig utveksling av finansielle midler mellom oppdragsgiver og rådgivere i forbindelse med løpende betaling for rådgivningstjenester. I forbindelse med gjennomføringen av selve salget av en virksomhet, vil utveksling av finansielle midler finne sted ved at kjøper overfører finansielle midler til selger.

Det siste elementet i prosessen er sosial utveksling. Metcalf, Frear og Krishnan (1992, s. 29) antyder at dette elementet (...) «refererer til den personlige relasjonen som eksisterer mellom medlemmer i de forskjellige partene i en relasjon». Håkansson og IMP-group (1982) er av den oppfatning at sosial utveksling er viktig for å redusere usikkerheten mellom de to partene i relasjonen. Noe som forekommer når avstanden mellom partene er for store eller erfaringene innad i bedriftene er begrensede. Metcalf, Frear og Krishnan (1992) argumenterer for at personlige relasjoner mellom medlemmer i bedriftene opparbeider en gjensidig tillitt som opererer som en risikoreducerende mekanisme. I en relasjon vil det være viktig å unngå problemer partene imellom og det vil også være viktig å vedlikeholde relasjonene over tid. I tillegg vil et resultat av utvekslingen, over en lengre periode, være med på at de to bedriftene gradvis knytter tette bånd som igjen kan føre til at partene låses til hverandre. Personlige relasjoner mellom medlemmer av partene kan forekomme ettersom bedriftene jobber tett sammen i utførelsen av M&A-prosessen. Partene i relasjonen vil sammen jobbe for å utføre de arbeidsoppgavene som skal til for å gjennomføre prosessen på en tilfredsstillende måte.

De foregående elementene inngår i det som omtales som episoder, og videre i interaksjonsmodellen rettes fokus mot relasjonen mellom partene og andre viktige aspekter ved relasjonen.

Cannon og Perreault Jr (1999) mener at relasjonsspesifikke tilpasninger til prosess, produkt eller prosedyre er investeringer som er spesifikke for behovene eller evnene til en utviklingspartner og at det er viktig å fokusere på partenes individuelle atferd knyttet opp mot den andre parten i relasjonen. Med bakgrunn i de ovennevnte elementene i interaksjonsprosessen, mener Håkansson og IMP-group (1982) at elementene over tid vil bli en del av rutinen, som vil føre til et klart bilde over hvilke roller og ansvar partene i relasjonen innehar.

Etterhvert vil forventningen bli institusjonalisert til en slik grad at de ikke kan bli stilnet av noen av partene og igjen føre til flere likhetstrekk med tradisjoner i en bransje eller et marked, enn for hvordan det vil være i en rasjonell beslutningsprosess (Håkansson og IMP-group, 1982). Som et resultat av informasjonsutveksling vil det oppstå kontaktmønster som kan inneholde individer eller grupper som skal fylle spesifikke roller i relasjonen, ved gjennomføringen av M&A-prosessen, som igjen i større eller mindre grad kan sammenkoble de to partene. I tillegg til dette vil det være viktig at partene tilpasser seg hverandre, slik at relasjonen møter minst mulig motstand.

#### *De samvirkende partene*

Elementene i samspillet, samt kjennetegnene til de involverte partene er variabler som er med på å påvirke prosessen for samhandling og forholdet mellom bedriftene i relasjonen. Håkansson og IMP-group (1982) argumenterer for at dette inneholder organisasjons faktorer, som for eksempel posisjon i markedet, produkter, tjenester, produksjon, teknologi, og organisasjonenes erfaring fra tidligere. Rettet mot M&A-prosessen vil elementer som energiselskapenes posisjon i markedet og teknologi være sentralt for hvordan interessenter oppfatter selskapet som helhet. Et annet element i samspillet vil være tjenesten som leveres av rådgiverne.

#### *Miljøet der samspillet foregår*

Interaksjonen mellom bedriftene kan ikke analyseres i isolasjon, men må bli vurdert i en bredere sammenheng. Med dette menes at interaksjonen må bli analysert opp mot strukturen på markedet, hvordan markedet påvirker dynamikken i relasjonen, internasjonalisering, posisjonering i produksjonskanaler, og miljøet som omgir relasjonen. Woo og Ennew (2004) mener at miljøet ikke blir sett på som direkte relevant for konseptualisering av relasjonens kvalitet. Med dette menes at det gir en sammenheng hvor forholdet utvikler seg istedenfor å være del i selve relasjonen. Derimot vil en langsiktig relasjonstenkning være relevant for konseptualisering av kvaliteten på relasjonen.

#### *Atmosfæren påvirker og påvirkes av samspillet*

Atmosfæren i interaksjonen kan beskrives med hensyn til avhengighetsforholdet som eksisterer mellom bedriftene, konflikts stadium eller samarbeidet og den generelle nærheten eller avstanden mellom partene, samt av selskapenes gjensidige forventninger. Noe som kan defineres gjennom ulike kombinasjoner av miljø-, selskappespesifikke og interaksjonsprosesssegenskaper (Håkansson og IMP-group, 1982). Woo og Ennew (2004) påpeker at atmosfæren i tillegg vil

være av relevans for konseptualisering av relasjonens kvalitet. Samt at atmosfæren er et resultat av og en indikator for styrken og nærheten av relasjonen. Da en M&A-prosess medfører at de innvirkende partene må jobbe tett sammen over en lengre periode, er dette en faktor som kan føre til at det skapes avhengighet eller konflikter mellom partene.

Sammenkobling av de forskjellige perspektivene nevnt ovenfor gir et overblikk om hvordan en kan samarbeide med andre bedrifter for å utføre et prosjekt best mulig. Litteraturen beskriver hvordan bedrifter bør arbeide for å skape en god relasjon mellom deltakere i relasjonen, og med bakgrunn i overstående perspektiver og litteratur har vi utarbeidet tabell 3, som et teoretisk verktøy for suksessfaktorer for relasjoner innad i en M&A-prosess. Med forankring i denne tabellen vil vi dermed se spesielt etter disse punktene i empirien rettet mot relasjoner, for å kunne bekrefte eller tilføye suksessfaktorer til verktøyet.

*Tabell 3 Teoretisk rammeverk tilknyttet suksessfaktorer innen relasjoner*

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Relasjon	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeidet med bedrifter vil over tid føre til at bedriftene knytter sterke bånd.</li> <li>• Tilpasser seg motparten.</li> <li>• Sentrale arbeidsoppgaver i samråd med motparten.</li> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retningslinjer for hvordan bedriften vil bevare og utvikle relasjoner.</li> <li>• Tilpasser seg motparten.</li> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> <li>• Sentrale arbeidsoppgaver i samråd med motparten.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare roller om hvem som skal utføre forskjellige aktiviteter.</li> <li>• Personlige relasjoner til individer hos motparten er en fordel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige relasjoner mellom individer.</li> <li>• Relasjonen mellom individ kan føre til fremtidig samarbeid.</li> <li>• Utvikling av relasjonen.</li> <li>• Tillitt, nærhet og åpenhet.</li> </ul>



Videre konkretisering av faktiske faktorer for suksess for prosessen, rettet mot relasjonene mellom partene, vil avdekkes og studien vil knytte teori og empiri i en diskusjon om hvordan relasjonen mellom partene i oppkjøpet bør påvirkes for at prosessen skal gjennomføres med et tilfredsstillende resultat. Som avsluttende del av teorikapittelet vil de teoretiske suksessfaktorene for strategi, kompetanse og relasjoner bli samles i en tabell som videre benyttes som analyseverktøy for å avdekke suksessfaktorene i prosessen gjennom innsamlet empiri.

## 2.5 Analytisk verktøy for teorien

Gjennom teorikapittelet har vi etablert tre teoretiske verktøy. I diskusjonen benyttes disse som analyseverktøy for å bekrefte eller avkrefte suksessfaktorene presentert i teorien opp mot innhentet empiri. I tabell 4 presenteres en oppsummering av de teoretiske rammeverkene for temaene strategi, kompetanse og relasjoner, slik de er presentert i tabellene i sine respektive underkapittel.

Tabell 4 Oppsummering av de teoretiske rammeverkene

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Strategi	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hybridstrategi som underbygger organisasjonsendring og vekst.</li> <li>Anskaffelsesstrategi av kompetanse.</li> <li>Endring er nødvendig ved omstrukturering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etterstrebe differensieringsstrategi og kompetanseutvikling, da kunder søker kvalitet.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilpasse seg endring og kompetanseperspektivet.</li> <li>Skal ikke påvirkes av endringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Læring og utvikling, da differensiering vil behøve kompetanse på høyt nivå.</li> </ul>
Kompetanse	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intern overføring av eksplisitt kompetanse basert på felles språk av metoder og verktøy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spisskompetanse innenfor kunders behov øker muligheten for særpregende kompetanse.</li> </ul>

	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektivt arbeid for best utnyttelse av kompetanse i M&amp;A-prosessen.</li> <li>• Involvering eller overføring av kompetanse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taus kompetanse i form av erfaringer bidrar til spisskompetanse uten å beheftes med overføring.</li> <li>• Kompetanseutvikling for personifiseringsstrategi.</li> </ul>
Relasjon	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeidet med bedrifter vil over tid føre til at bedriftene knytter sterke bånd.</li> <li>• Tilpasser seg motparten.</li> <li>• Sentrale arbeidsoppgaver i samråd med motparten.</li> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retningslinjer for hvordan bedriften vil bevare og utvikle relasjoner.</li> <li>• Tilpasser seg motparten.</li> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> <li>• Sentrale arbeidsoppgaver i samråd med motparten.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare roller om hvem som skal utføre forskjellige aktiviteter.</li> <li>• Personlige relasjoner til individer hos motparten er en fordel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige relasjoner mellom individer.</li> <li>• Relasjonen mellom individ kan føre til fremtidig samarbeid.</li> <li>• Utvikling av relasjonen.</li> <li>• Tillitt, nærhet og åpenhet.</li> </ul>

### 3. Metode

Rapporten vil i dette kapitlet ta for seg studiens metodiske tilnærming. Det innebærer en utredning for valg av forskningsmetode og -design, for så å vise til gjennomføringen. Dette sikrer pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som vil forklares nærmere. Innledningsvis vil forskningspersonenes vitenskapsteoretiske ståsted redegjøres for, da det var av betydning for valg av forskningsdesign. Videre vil forskningsmetode redegjøres for, inkluderende utvalgsstrategi, datainnsamling og -behandling. Avslutningsvis vil det reflekteres rundt validiteten og reliabiliteten ved de metodiske valgene.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ut fra hvilket vitenskapelig ståsted en forsker har vil forskningen kunne påvirkes, og det fokuseres spesielt på forskerens epistemologiske og ontologiske synspunkt. Epistemologi blir definert som læren om kunnskap, da det omhandler hvordan kunnskap om den sosiale verden tilegnes. Skillet går videre mellom rasjonalisme og empirisme, der rasjonalisme sier at kunnskap kan bygges på tankevirksomhet og refleksjon. I motsatt ende med empirisme er derimot eneste grunnlag for forskning empirisk data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Ontologi defineres som læren om verden. Hvordan verden egentlig ser ut er et spørsmål som står sentralt, og det er videre normalt å skille mellom to grunnsyn, positivisme og hermeneutikk. Positivisme omhandler individualisme, lovmessigheter og det naturvitenskaplige fenomen, der egenskaper registreres og måles utenfra uten engasjement og deltagelse fra forsker. Verden ses på som en objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål. Positivisme er derfor ofte tilknyttet kvantitativ tilnærming (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

På motsatt side, med hermeneutisk syn, vil forsker i større grad forsøke å tolke, oppfatte og forstå meningen bak menneskelige handlinger. Virkeligheten ses på som konstruert av mennesker og må studeres i sin sammenheng ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hensikten med denne studien er å forstå og finne suksessfaktorer i en endringsprosess av organisasjoner bestående av personer som vil ha varierende oppfatning av prosessen og da også suksessfaktorene. Studien vil derfor

basere seg på en hermeneutisk tilnærming, da det vil være behov for å tolke informanternes refleksjoner og utsagn for å besvare problemstillingen.

### 3.2 Problemstilling

Utgangspunktet for en studie er at en eller flere forskere ønsker å forske rundt et spesifikt tema eller område, og derfra utarbeides problemstillingen. Problemstillingen i en studie avgrensar og gir retning for forskningen, og god forskning henger sammen med en god problemstilling. En definisjon av begrepet problemstilling er «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder» (Halvorsen, 2008, s. 35). En problemstilling er noe vi er interessert i å undersøke og består av et sett variabler, enheter, verdier og en kontekst. Variablene i denne studien blir definert som suksessfaktorene, enhetene er energiselskap som gjennomfører salg av virksomhetsområder, og verdiene er om studerte suksessfaktorer er avgjørende. Konteksten gir gyldighetsområdet for studien, og begrenser seg til energiselskap i Norge, som også er populasjonen studien ønsker å generalisere til. Valg av denne studiens problemstilling henger sammen med studiegruppens interesseområde rundt både endringsprosesser og elektro-/energibransjen. I tillegg er det et tema som er svært aktuelt i dagens samfunn, både grunnet ny lovgivning og generell oppkjøpsstrategi i markedet.

Når en problemstilling utvikles skiller det mellom klare og uklare problemstillinger. Klare problemstillinger er når vi vet mye om forskningsområdet, men mangler kunnskap rundt spesifikk problemstilling. Dette kalles også testende problemstillinger da det settes opp antagelser, for å så samle empiri for å se om antagelsen holder. En uklar problemstilling undersøker noe med lite forkunnskaper, og kalles også utforskende (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Da det foreligger lite kunnskap rundt suksessfaktorer for M&A-prosesser i norsk energibransje, klassifiseres problemstillingen i denne studien som uklar og utforskende.

Et annet skille møter vi ved valget mellom forklarende og beskrivende problemstillinger. Har vi en forklarende problemstilling leter vi etter årsaken til hvorfor noe har skjedd. Vi har en aning om at noe påvirker noe annet, hvilken variasjon i X forklarer endring i Y (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er ikke tilfellet i denne studien selv om det undersøkes faktorer som henger sammen, avdekkes ingen kausalitet. Problemstillingen er derfor

beskrivende der vi ønsker å få en oversikt over hvordan en situasjon er på et gitt tidspunkt, eller dens utvikling over tid.

### 3.3 Valg av forskningsdesign

Fra problemstillingen ble forskningsstudien styrt mot sitt design, men forskerne hadde også mulighet til å velge avhengig av hva som besvarer problemstillingen. For denne studien var det mest hensiktsmessig å basere seg på et intensivt kvalitativt design. Studien får på denne måten samlet dybdekunnskaper i motsetning til breddekunnskaper. I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom to typer undersøkelsesdesign, ekstensiv og intensivt. Ekstensivt design er også kalt breddestudie som undersøker mange enheter, men ofte ikke inkluderer mange variabler. Ekstensivt design er derfor basert på kvantitativ tilnærming og kan generaliseres fra utvalget til en populasjon. I motsetning går intensive design i dybden på et fenomen for å ta for seg detaljer og nyanser. Det fokuseres på å avdekke flere variabler i et begrenset antall enheter gjennom kvalitativ tilnærming, og derfor er intensivt design vanskelig å generalisere til en større populasjon. Her vektlegges informantenes tolking og forståelse fremfor bredde og mengde av informasjon, og derfor kreves informanter med god kunnskap og detaljert informasjon rundt problemstillingen (Jacobsen, 2015). Da formålet med denne studien er å avdekke suksessfaktorer for M&A-prosesser i norsk energibransje, var det viktig at informantene hadde god kunnskap til temaet. Det var derfor mulig å gå i dybden for å få frem aspekter knyttet til dette. På grunn av dette var det mest hensiktsmessig å velge et intensivt forskningsdesign til denne studien, og basere empiri på kvalitativ data.

### 3.4 Kvalitativ forskningsmetode

Valg av forskningsdesign er nært knyttet til valg av forskningsmetode. Da valg av design falt på et intensivt design, er studien styrt mot kvalitativ forskningsmetode. Denzin og Lincoln (2018) beskriver kvalitative metoder som studier som legger vekt på kvalitet, prosess og betydning som ikke kan måles, i forhold til kvantitet, mengde, intensitet og hyppighet. Kvalitative studier består av forskjellige metoder som egner seg når man ønsker å finne ut hvordan og hvorfor et fenomen opptrer. Et fenomen beskrives i sin kontekst som man sedvanligvis ikke har dybdekunnskap om fra før. Et kvalitativt arbeid består av personlig interaksjon der forsker senere tolker intervju materialet. Hvordan forsker tolker data står sentralt innen empirisk forskning, og begreper som åpenhet, struktur og grundighet er viktige kjennetegn (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det vil derfor jobbes tett opp mot

informanter gjennom studien for å avdekke suksessfaktorer for omorganiseringsprosesser i kraftbransjen, da denne type kvalitativ tilnærming er mest naturlig for å tilegne denne kunnskapen. Likevel er det verdt å merke seg at Yin (2007) understreker fordeler med å kombinere kvantitative og kvalitative metoder for innhenting av empiri, da dette medbringer både mengde og detaljer. Da denne studien er begrenset av både tid og ressurser brukes kun kvalitativ tilnærming, da detaljer belyser problemstillingen på best måte.

I kvalitativ forskning må det vurderes om det jobbes induktivt, deduktivt eller abduktivt. Induktiv forskning forekommer da forskningsprosessen går fra empiri til teori, og i motsatt tilfelle der prosessen går fra teori til empiri kalles deduktiv forskning. Som en kombinasjon finnes abduktiv metode, som kjennetegnes ved å bevege seg kontinuerlig mellom teori og empiri. Abduktiv metode vil gjennom studien basere seg på å systematisk kombinere teoretisk rammeverk, empirisk data, undersøkelsens rammeverk og tilhørende case. Disse faktorene utvikles parallelt med studien og det vil fungere som et verktøy for å utvikle nye teorier. Dubois og Gadde (2002) presenterer nytten av abduktiv metode ved identifisering av nye variabler og sammenhenger, og ifølge Alvesson og Sköldbberg (2009) er metoden å foretrekke og derfor mest benyttet ved casestudier. Det er flere tydelige paralleller mellom fremgangsmåten for abduktiv metode og forskningsprosessen i denne studie. Da denne studien baserer seg på flere reelle salgs- og omorganiseringsprosesser i norsk kraftbransje klassifiseres det som casestudie. I tillegg var tilgjengelig litteratur med tilhørende teoretiske antagelser og modeller, basis for teoretiske suksessfaktorer fra studiens problemstilling. Videre er empirisk data innsamlet, og teoretiske og empiriske suksessfaktorer til omorganisering sammenlignes og ga videre rom for utvikling av teori. Teoriutvikling vil forekomme ved kombinerende av ulike teoretiske perspektiv, og problemstillingen vil gi sitt svar kombinert med empirisk data som hovedvekt.

#### 3.4.1 Casestudie

For valg av hvilken type studie som skal benyttes må det avgjøres hvilke data som skal innhentes. I denne oppgaven innhentes myk data, som beskrives som forklaringer, meninger og reaksjoner i form av ord. Denne type data er ikke så lett å registrere som hard data, som registreres gjennom tall, men er her et nødvendig valg for å tilegne seg dybdekunnskaper rundt problemstillingen. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er denne type intensive design et godt valg der målet er å undersøke ett eller flere tilfeller grundig, og casedesign er tilegnet innhenting av denne typen myk data.

I casestudier kan studieobjektet være et program, en aktivitet, et individ, eller et sammensatt system, og er vanlig i markeds-, organisasjons- og samfunnsforskning. Kort sakt består casedesign av å samle mye data i et avgrenset fenomen, som beskrives som casen. Det vil si at casen er avgrenset til sin setting, og kvalitativ data innhentes ofte gjennom observasjoner eller intervju. Ulike forskere har den siste tiden satt sitt preg på casedesign, men i denne studien er Yin (2007) sin tilnæringsmåte benyttet da denne fremgangsmåten er svært metodisk. Forfatteren trekker frem fem avgjørende faktorer for gjennomføring av casestudier:

1. *Problemstilling*: En problemstilling hentes fra en praktisk setting. Hvordan eller hvorfor noe skjer i forbindelse med en prosess, eller hva-spørsmål for å skape forståelse er vanlige spørsmål for casedesign.
2. *Teoretiske antagelser*: Fra problemstillingen oppgjør forsker seg noen antagelser ut fra teoretiske perspektiver.
3. *Analyseenheter*: Antagelsene leder videre til analyseenheter. Det er her studien avgrenses til en case.
4. *Logisk sammenheng mellom data og antakelse*: Yin (2007) presenterer to analysestrategier, teoristyrte og beskrivende. Forskjellen er om man har noen teoretiske antakelser på forhånd eller ikke.
5. *Kriterier for å tolke funn*: Her tolkes funn opp mot eksisterende teori. I dette steget mener Yin (2007) at man kan beholde eksisterende teori, modifisere og videre utvikle den eller bygge ny teori.

Yin (2007) forklarer videre to dimensjoner av casestudier. Den første dimensjonen er om det fokuseres på én enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen vedrører om man anvender én eller flere analyseenheter. En flercasestudie er rett og slett en casestudie bestående av flere caser, og i denne studien er hvert energiselskap som selger sin nettvirksomhet sett på som hver sin case. I hver case studeres organisasjonen med et helhetlig perspektiv og på et overordnet nivå. Denne studien har derfor flercasedesign med én analyseenhet.

### 3.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen for studien er innhentet fra ulike ståsted i omorganiseringsprosesser for å få dekt alle aktørers synspunkt og for tilstrekkelig detaljinformasjon for å belyse studiens

problemstilling. Det vil normalt foreligge et gap mellom innsamlet empiri og virkeligheten. Poenget som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) presenterer er at data og empiri kun er en representasjon av virkeligheten og vil fremstilles som oppfatninger og tolkninger. Data vil begrenses til et utsnitt av studieobjektet og vil ofte ikke fange autenticiteten. Studien er derfor utformet for å få best mulig og korrekt informasjon fra informanter som vil beskrives gjennom dette kapitlet.

### 3.5.1 Kvalitativt intervju

Det foreligger ulike metoder for datainnsamling av dybdeinformasjon, og i denne studien ble dybdeintervju benyttet. Hensikten i studien stemmer overens med dybdeintervjus hensikt, som i følge Tjora (2010) er å forstå opplevelser og refleksjoner til informanter, som hovedregel brukes i undersøkelser der meninger og holdninger ønskes belyst. Ved hjelp av intervju ble kunnskap fra informantens ståsted avdekket, og data vil derfor være subjektiv som beskrevet som hermeneutisk forskningsperspektiv. I motsetning til statistiske metoder for innhenting av data, som spørreundersøkelser, vil intervju gi fleksibilitet til både forsker og informant. Observasjoner er også en mulig metode for informasjonsinnhenting, da det kan komme fram både beviste og ubeviste handlinger som blir utelatt ved intervju. Da full oppfølging av omorganiseringsprosesser åpenbart er mer tids- og ressurskrevende enn avsatt til studien, ble studien begrenset til intervjuer.

#### *Intervjuguide*

Intervju for de ulike aktørene i omorganiseringsprosessen ble tilpasset hvert intervjuobjekt med ulike synspunkt. For å sikre data tilknyttet sentrale fenomener var oppfølgingsspørsmål hjelpelig for belysning av problemstilling, samt alle forskningsspørsmål. Med denne grad av struktur klassifiseres intervjuene som semistrukturerte intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Intervjuobjekter ble tilsendt intervjuguide (jf. vedlegg 1) i forkant for å starte en tankeprosess og innhente informasjon om nødvendig. Det ble valgt å følge denne type intervju med et avklart tema og strukturert intervjuguide for å knytte samtale til faste holdepunkt fra teori, men samtidig holde stor grad av fleksibilitet.

#### *Utvalg*

Utvalgsstørrelse er mye diskutert og omhandler i hovedsak antall informanter for å sikre et representativt utvalg. Da det finnes begrenset med aktører som har gjennomført det studerte



fenomen, og det foreligger strenge retningslinjer for konfidensialitet, ble det fokusert på variasjon av utvalget i motsetning til snevert utvalg av like typer aktører. Det var et strategisk valg, da samarbeidsbedrift besitter gode kontakter i miljøet. I tillegg til kontaktpersoner i samarbeidende rådgivingsbedrift, ble kontakt til juridisk rådgivningsbedrift initiert. Videre var det også viktig med informasjon fra organisasjoner som har gjennomført M&A-prosesser. For mest mulig og fyldig informasjon rundt M&A-prosessen ble to konsernsjefer i aktuelle energiselskaper plukket ut. Tabell 5 viser oversikt over intervjuobjektene.

Tabell 5 Informanter

<b>Bedrift</b>	<b>Forkortelse brukt i tekst</b>	<b>Stilling</b>	<b>Intervjuform</b>	<b>Varighet</b>
<i>EC-Group</i>	Rådgiver 1	Daglig leder	Semistrukturert	1 time
<i>EC-Group</i>	Rådgiver 2	Senior rådgiver	Semistrukturert	
<i>Kraftverk 1</i>	Konsernsjef 1	Konsernsjef	Semistrukturert	1 time, 4 min
<i>Kraftverk 2</i>	Konsernsjef 2	Konsernsjef	Semistrukturert	1 time, 20 min
<i>Rådgivnings bedrift</i>	Advokat 1	Partner	Semistrukturert	4 timer
<i>Rådgivende bedrift</i>	Advokat 2	Senioradvokat	Semistrukturert	
<i>Rådgivende bedrift</i>	Advokat 3	Partner	Semistrukturert	
<i>Rådgivende bedrift</i>	Advokat 4	Advokatfullmektig	Semistrukturert	

### *Gjennomføring*

Det er flere faktorer som spiller inn for å gjøre informanten tilpass i en intervjusituasjon og sikre mest mulig reelle og autentiske data. Ved oppretting av kontakt ble intervjuobjektene raskt informert om at studien underliggjer konfidensialitet og at bedrift og navn vil anonymiseres. Dette var ønskelig fra informantene i energiselskapene da det diskuteres sensitive temaer i oppgaven, mot eventuelle konkurrenter. Det ble derfor utarbeidet og underskrevet en konfidensialitetsavtale med samarbeidsbedrift som ble presentert før hvert intervju. Også lokasjon er viktig for at informanter skal føle seg komfortabel med intervjusituasjonen, og kunne snakke åpent og fritt om temaene, og da tilføre kvalitetsmessig data (Tjora, 2010). Det ble skapt ved at samtlige informanter ble intervjuet på bedriftens egne lokaler. Her føler informantene seg hjemme, og bidrar til en mer uformell og avslappet atmosfære. I kjente lokaler kan informanter også lettere tilbakekalle erfaringer og hendelser som kan knyttes til spørsmål. Dette vil senere nevnes da det styrker studiens kvalitet. Intervjuene ble gjennomført over en

toukersperiode flere steder i Trøndelag, samt i Oslo. Ved denne type personlige intervju fokuseres det også på holdninger og kroppsspråk til informanten. Selve intervjuene var hovedbidraget i datainnsamlingen, men ved å ha enkel tilgang til samarbeidsbedriftens kontaktpersoner og mulighet til å jobbe fra deres lokaler ble korte samtaler og etterfulgte spørsmål også benyttet. For å sikre tilgang til intervjumateriale i etterkant ble det forsikret godkjennelse fra informanter for lydopptak, som senere ble transkribert.

### *Transkribering*

Transkribering brukes som en metode for å omgjøre den muntlige dataen til tekst som senere brukes i studiens analyse. Denne metoden ble valgt for å skape en deltagende samtale under intervju og for å beholde fokus på oppfølgingsspørsmål knyttet til sentrale tema. Uten lydopptak ville mye informasjon gå tapt, og sjansen for misforståelser og feiltolkning ville øke. Intervjuene ble transkribert så snart som mulig etter gjennomføring for å beholde inntrykk og opplevelser som kan forsvinne over tid. Det ble også gjort for å kunne tilpasse seg og forberede seg til neste intervju.

Da denne studien er gjennomført av to forskere gikk intervjuansvaret på rundgang. Mens den ene forskeren har fokus på intervjugangen gjorde den andre notater underveis i intervjuet. Notater ble i etterkant renskrevet, og viktige poeng og meninger ble fremhevet. I slutfasen av datainnsamlingen ble notater utvidet med viktige poeng fra de transkriberte dokumenter.

### *Presentasjon av data*

For å organisere innhentet datamateriale var koding neste steg for å gjøre det lettere å analysere og avdekke relevant informasjon. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) presiserer at koding er brukt for å få frem meningsinnholdet, men kan ikke erstatte fortolkningsarbeidet. Data kan kodes ved hjelp av induktive eller deduktive koder. Ved induktiv koding deles den transkriberte tekst opp i ulike tema vedrørt i intervjuet, og ved deduktiv koding deles det transkriberte intervju opp i studiens forskningsspørsmål. Det kan brukes tiltenkte dataprogram for koding, men da denne studien består av relativt få, men lengre intervjuer ble det valgt å ikke kode innhentet data. Dette grunnet en intervjuguide delt opp etter studiens forskningsspørsmål, altså deduktiv koding, som bidro til klar struktur på datamaterialet. Holdepunkter med viktige kommentarer kom godt fram i intervjunotater, som enkelt refererte til aktuelt sted i det

transkriberte materialet. Det ble derfor ikke møtt noen hindringer i å skille data og plukke ut relevant informasjon for å belyse studiens problemstilling.

### 3.6 Forskningsoppleggets kvalitet

Det brukes flere typer begreper som kriterier for å bedømme forskningsoppleggets kvalitet. Mens Yin (2007) bruker forskjellige validitetsformer og reliabilitet for å måle gyldigheten til kvalitative studier, mener Lincoln og Guba (1985) at kvalitative studier må suppleres med flere kriterier for å sikre kvalitet i forskningsopplegget. Dette påpekes også av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) som tilfører kriterier som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, som brukes i denne studien. Gjennom dette kapitlet vil kvaliteten på studien diskuteres og tilhørende valg begrunnes.

#### 3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet, også kalt reliabilitet, knyttes til hvordan data samles inn, bearbeides og brukes. Det finnes ulike måter å teste reliabilitet i en studie, men da i hovedsak kvantitative studier. For kvalitative studier som denne er kravene lite hensiktsmessig da forskerens fortolkning av intervju aldri kan dupliseres. Dette grunnet ulik erfaringsbakgrunn mellom forskere og at hvert intervju er kontekstavhengig (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er derfor spesielt viktig å presentere fremgangsmåten for forskningsprosessen (Ryen, 2002). For å styrke påliteligheten til denne studien dokumenteres derfor valg for datainnsamling og hvordan det henger sammen med resultater gjennom dette kapitlet. En mest mulig transparent prosess etterstrebes og en god casebeskrivelse er presenter i innledningen for å gi leser en forståelse for studiens kontekst.

#### 3.6.2 Troverdighet

Troverdighet, også kalt begrepsvaliditet, er i kvalitative studier knyttet til i hvilken grad fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Derfor er metodene for datainnsamling, intervjumetode og analyse av intervjuer viktige faktorer for å avgjøre troverdighet. Svakheter og skjevheter i informantenes utsagn beskrives som metodefeil og er etter beste evne unngått, men en viss grad av intervju effekt vil alltid eksistere. Ved at forskeren var bevisst på de ulike metodefeilene, var de mulig å luke bort. Gjennomføring av intervju på bedriftens lokaler, på forskjellige steder i Trøndelag og Oslo, opprettholdt best mulig intervjumetode. Videre ble det

strategiske utvalget valgt som en god metode for å unngå utvalgsskjevhet. Det ble valgt ut informanter som bekreftet av samarbeidsbedriften besatt relevant kunnskap for studiens fenomen.

### 3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet, også kalt ekstern validitet, dreier seg om resultater fra det studerte fenomenet, og om dette kan overføres til en større virkelighet, altså generaliseres. I kvalitative studier er ofte ikke målet å kunne generalisere til en stor populasjon, men å etablere beskrivelser, begreper, forklaringer og fortolkninger som er nyttige på andre områder enn det studerte fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Målet i denne studien er å oppdage beskrivelser og forklaringer til hvilke faktorer som inngår i en suksessfull M&A-prosess, men også ønskelig å generalisere til populasjonen som er norske energiselskap. Dette sikres best mulig ved å bruke flere caseenheter. En hindring er at utvalget er bedrifter i Trøndelag, men det ble forsøkt balansert ved å innhente nasjonal data fra samarbeidende rådgivningsbedrifter.

### 3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet omhandler forskerens objektivitet og at resultater baserer seg på faktiske resultater, og ikke egne unike perspektiv. For at leser skal kunne sette seg inn i forskningen og vurdere dens kvalitet er det viktig at studien beskriver valg og begrunner beslutninger. Det er likeså viktig at forskeren er selvkritisk til forskningsprosessen ved å dokumentere avvik, gjennomføring og oppfatninger som kan påvirke tilnærming og fortolkning. Derfor har det gjennom denne studien vært viktig å legge frem alle valg med begrunnelse for å styrke bekræftbarhet, som letter leseres vurdering og kontrollering av forskningsprosessen. Gjennom metodekapittelet er valgene, forskningspersonene i studien sto ovenfor, presentert og begrunnet for å styrke bekræftbarheten.

## 3.7 Etikk

Tjora (2010) beskriver flere faktorer som preger kontakten en forsker har med informanter som tillit, respekt, konfidensialitet og gjensidighet. Det foreligger spesielle regler, prinsipper og retningslinjer når forskning direkte berører mennesker, og etiske problemer kan oppstå (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det ble derfor gjort tiltak for å forsikre gode etiske betraktninger. Ved oppstart ble det tidlig avklart at intervjuer var beste måte for datainnsamling og forskningsprosjektet ble dermed meldt inn til Norsk senter for

forskningsdata, personvernforbundet. Prosjektet ble godkjent, da det er samtykkebasert. Hver informant fikk informasjon om hvilke data som skulle samles inn, samt brukes gjennom vår konfidensialitetsavtale. De godkjente bruk av opptak, som i ettertid slettes. Til slutt for å underbygge studiens etiske verdier er alle personopplysninger anonymisert. Utfordringen med anonymisering av data og likevel presentasjon av rett informasjon ble balansert på best mulig måte.

## 4. Empiriske funn

I dette kapitlet vil data som funn fra intervju med ulike intervjuobjekter bli presentert. Presentasjonen av funnene er strukturert og basert på forskningsspørsmålene, som i tillegg var utgangspunktet for intervjuguiden. Dermed vil presentasjonen av de empiriske funnene kategoriseres under hvert tema som er relatert til forskningsspørsmålene.

### 4.1 Strategi

I dette underkapitlet vil de empiriske funnene fra det første forskningsspørsmålet som omhandler strategi presenteres. For å få forståelse for hva som var årsaken til at energiselskapene valgte å skille ut og selge nettvirksomheten, fokuseres spørsmålene i intervjuguiden på strategier og årsaker bak avgjørelsen.

#### 4.1.1 Strategisk valg

Allerede i 2005/2006 var myndighetene klare på at de ville ha et skille i energiselskapene mellom nettvirksomheten (monopolvirksomhet), og konkurranseutsatte virksomhetsområder, som kraftproduksjon, strømsalg, og lignende. Konsernsjef 1 uttrykte at deres strategi rundt nettvirksomheten kan profesjonaliseres. Konsernsjef 2 påpekte tydelige signaler i energiforsyningen om store teknologiske endringer og driftsmessige utfordringer de kommende årene. Noe som medførte at energiselskapet ikke kunne videreføre organisasjons-strukturen som de hadde gjort frem til nå. Endringene i energiloven, som trer i kraft i 2021 medfører at energiselskapet må gjennomføre omstruktureringen. Bakgrunnen for at energiselskapet valgte å selge nettvirksomheten var endringen i energiloven og den generelle utviklingen i markedet, fortalte Konsernsjef 1. Videre påpekte han at energiselskapet ønsket å være tidlig ute med salgsprosessen, med bakgrunn i at de ønsket å forbedre og utvikle gjenværende virksomhetsområder og organisasjonen, og kunne oppnå strategisk gode kommersielle vilkår i forbindelse med salget av nettvirksomheten.

Rådgiver 1 formidlet hva som var årsaken til at energiselskapene valgte å gjennomføre prosessen, fra rådgivernes ståsted. Energiselskap 2 valgte å selge på grunn av endringer i energiloven, dette var hovedgrunnen for salget av nettvirksomheten. For energiselskap 1 var det annerledes, de hadde allerede gjennomført en konserndannelse og konkluderte med at nettvirksomheten ikke lenger var et forretningsområde som de ville holde på med. Som et ledd i den videre omstruktureringen og omorganiseringen av energiselskapet, var salg av nett-

selskapet nødvendig for å videreutvikle resterende virksomhetsområder i konsernet. Rådgiver 1 oppsummerte de drivende parameterne for å gjennomføre prosessen:

1. Endringer i energiloven, selskapsmessig og funksjonelt skille, konserndannelser, som er utfordrende og kostnadsdrivende for mindre og mellomstore energiselskaper.
2. Det at nettkundene i mange sammenhenger får en redusert nettleie.
3. At eierne, spesielt kommunene, har anstrengt økonomi og vil realisere verdier.
4. Innføring av tyngende krav til nettselskap, i forbindelse med måling, avregninger, HMS, personvern, osv. Som vil bli meget kostbart for de små energiselskapene å innføre.
5. Kompetansen i Distrikts-Norge er også en utfordring for de mindre energiselskapene. I forhold til digitalisering og lignende. Det er utfordrende og krevende å tilknytte og beholde kompetanse i de små energiverkene.

Som rådgivere i prosessen vil EC-Group ha en overordnet strategi over hvordan prosessen skal gjennomføres, slik at salget skal tilfredsstillere kravene og målene til oppdragsgiverne. Rådgiver 1 fortalte:

*«Strategien vår er at vi gjennomfører det vi kaller åpne og strukturerte prosesser, når det gjelder salg. Det betyr at vi har en fast skisse på hvordan vi gjennomfører prosessen fra A til Å.» Rådgiver 1*

I strukturerte prosesser er det et sentralt prinsipp at prosessen skal være transparent og alle som er med i prosessen skal behandles likt og få tilgang til informasjon til samme tid og på samme måte. Dette for at interessenter som ønsker å kjøpe nettvirksomheten ikke skal føle at de ikke får like mye informasjon som andre interessenter. Når det kommer til hvordan rådgiverne legger opp prosessen i forhold til selger, preges dette av kommunikasjonsstrategien til rådgiverne. Rådgiver 2 fastslo at de informerer og kommuniserer kontinuerlig i hele M&A-prosessen til oppdragsgiver, interessenter, ansatte og eiere i energiselskapet. Som utgangspunkt er partene i prosessen beheftet med konfidensialitet, slik at de ikke kan gi noe info til andre enn organisasjonen eller personene som er involvert i prosessen. Videre fortalte rådgiveren at de anbefaler energiselskapene å etablere et forhandlingsutvalg, heretter kalt FU, som skal lede M&A-prosessen fra selgers side. Videre uttalte Rådgiver 2:

*«Vi har veldig fokus på kommunikasjon slik at oppdragsgiveren vet hvordan prosessen kommer til å bli gjennomført, hva vi må gjøre, og hvordan vi må gjøre det.» Rådgiver 2*

Mye i prosessen har med kommunikasjon å gjøre slik at oppdragsgiverne vet hva som kommer til å skje og når det kommer til å skje. Det utarbeides en svært detaljert prosjektplan. I vedlegg 2 presenteres en detaljert arbeidsliste over arbeidsprosessene i en M&A-prosessen, i forbindelse med salg av en nettvirksomhet. Denne arbeidslisten er rammeverket i rådgivernes strategi for gjennomføringen av M&A-prosessen i forbindelse med salg av en nettvirksomhet.

På spørsmål om fra hvilket hold salgsprosessen ble initiert, påpekte Konsernsjef 2 at da endringen i energiloven ble et faktum, ble det tatt opp i styret i energiselskapet som igjen ville ha en nærmere utredning av hvilke konsekvenser lovendringen ville ha for energiselskapet. Etter en grundigere utredning ble styret og eieren (kommunen) enig om å gjennomføre salgsprosessen og at dette var en riktig strategisk beslutning. Konsernsjef 1 fortalte at de gikk gjennom en lignende prosess hvor det var administrasjon og styret som sto for utredningen og avgjørelsen om salg av nettvirksomheten.

#### *Arbeid fremover*

I etterkant av salget av nettvirksomheten, vil energiselskapene være avhengig av å utvikle nye strategier som påvirkes av at energiselskapet ikke lengre driver nettvirksomhet. Konsernsjef 1 utdypet at de nå jobber med å bli et moderne energiselskap. De vil i fremtiden fokusere på «grønne» løsninger, fornybar kraftproduksjon, skal være kjernen i det selskapet skal drive med. Dette vil si at de går fra å være en tradisjonell energibedrift, hvor en har både forvaltning (nettvirksomhet) og salg, til å bli en reell salgsbedrift. Konsernsjef 1 så på nettvirksomheten som forvaltning. En mulig utfordring med denne strategien kan være å få engasjement fra de ansatte når endringen iverksettes. Konsernsjef 2 påpekte at selskapet etter salget av nettvirksomheten kun har fokus på kraftproduksjonen og selskapets nyutviklede strategier vil være å drifte kraftanleggene og produsere strøm til lavest mulig pris og selge strømmen til høyest mulig pris – størst mulig fortjenestemargin.

Et interessant punkt vil være om energiselskapet har noen sammenfallende strategi med selskapet som kjøpte nettvirksomheten. Konsernsjef 1 formidlet at det var en av tingene som var spennende med selskapet som kjøpte virksomheten. Informanten påpekte at det ikke var et



premiss for salget fra deres side, at bedriftene skulle samarbeide i ettertid, men det var et klart ønske fra kjøperbedriften. Informanten kom med følgende utsagn:

*«De har vist at de har kunnet drevet etter en helt annen modell, altså drive monopolvirksomheten på en annen måte enn andre tradisjonelt har gjort. Vi har faktisk styrket samarbeidet med det konsernet som kjøpte oss i ettertid.»* Konsernsjef 1

#### 4.1.2 Kompetansestrategi

En viktig faktor i små selskaper vil være å beholde ansatte med høy kompetanse på sitt felt. Derfor vil det å ha strategier innen kompetansespørsmål være sentralt. Konsernsjef 1 reflekterte at det er et punkt som står høyt på deres agenda. I tillegg til at de vil utvikle ansattes kompetanse med videreutdanning innen spesielle felt. Dersom dette ikke er tilstrekkelig påpekte informanten at det vil være et lederfokus å skaffe så interessante arbeidsoppgaver som mulig for å stimulere de ansatte med utfordringer i gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Konsernsjef 2 uttalte at strategien i kompetansespørsmålet tilpasses hele tiden og at kompetansen er generell i toppen, mens det blir spissere jo lenger ned i organisasjonen en kommer. Samt at det er et fokus for ledelsen at man er nødt til å ha en dublering av kompetansen, slik at man blir nødt til å forholde seg til andre områder i virksomheten. Dette for å få en blanding av både generell- og spisskompetanse på ansatte.

Rådgiverne reflekterte at de samarbeider tett med et advokatfirma, og ut fra dette samarbeidet utvikler og utveksler de kompetanse, i tillegg til eventuell tilknytning til andre miljøer. For å bli så godt rustet som mulig har bedriften avsatt en sum i budsjettet hvert år som er øremerket videreutdanning og videreutvikling av ansatte. Rådgiver 2 fortalte at det er et klart fortrinn for dem som rådgivere at de besitter den kompetansen de har innenfor reguleringsrisiko og nettregulering, da det er denne bransjen de jobber mest mot. Rådgiver 1 påpekte at det er elementer de kan bli bedre på for å øke interessen rundt dem selv i markedet, blant annet er dette markedsføring og profilering av bedriften. Videre kom informanten med følgende utsagn:

*«Vi er nok det lille rådgivings-selskapet som har mye kompetanse innfor akkurat slike strukturendringsprosesser, fisjoner/fusjoner, salg eller kjøp. Det er ikke så mange som klarer å matche oss, det er vel vi som har gjennomført og vært rådgiver for de fleste transaksjonene (antall) de siste fem årene i energibransjen.»* Rådgiver 1

Konsernsjef 2 formidlet at prosessen var interessant og lærerik, men utrolig arbeidskrevende. I tillegg til å ta del i gjennomføringen av prosessen måtte energiselskapet opprettholde full drift på anlegget, noe som medførte en del ekstraarbeid. Rådgiver 1 meddelte at gjennomføringen av prosessene var grei, men at de kan se i etterkant at enkelte ting kunne blitt gjort annerledes. Det de opplevde var at de var litt for dårlig på å kommunisere i starten av prosessen, med tanke på formidlingen av hvilke arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres og hvilke ressurser som skulle benyttes. Informanten fortalte videre at i etterkant av prosessene har de fått tilbakemeldinger om at oppdragsgiverne har vært fornøyd med utføringen av prosessen. Først når man er i mål og ser tilbake på hva som er gjennomført, skjønner den andre parten hva prosessen egentlig har omhandlet.

På spørsmål om hvilke utfordringer konsernsjefene møtte da de skulle formidle til de ansatte at selskapet skulle utføre prosessen med salg av nettvirksomheten, reflekterte Konsernsjef 1 at ledelsen ble fokusert på å gjøre de ansatte trygge på at de ville komme bedre ut ved et salg av nettvirksomheten enn å drive videre som før. Videre fortalte informanten at det var en del skepsis til å begynne med, men at de ansatte etter en stund forsto at de ville få det bedre i etterkant av salget. Informanten kom med følgende utsagn:

*«Det bilde jeg brukte var at dere nå har blitt så store, og vi som «foreldre» (jf. datterselskapene), så nå for dere nye fosterforeldre. Vi skal sørge for at de er av en så god kvalitet at dere faktisk skal få det bedre enn hvordan dere har hatt det tidligere.»*

Konsernsjef 1

Dette var også Konsernsjef 2 enig i, og uttalte at enkelte ansatte formidlet at det var greit med endring og tok beskjeden til etterretning, mens andre fikk aldri nok informasjon og all informasjonen de fikk ble tolket feil.

I gjennomføringen av en M&A-prosessen er det svært viktig at alle interessenter skal føle seg trygge på at prosessen blir gjennomført strukturert. Det er viktig at alle interessenter behandles likt, alle får samme informasjon samtidig og får samme muligheten til å gi bud. Det er i tillegg viktig at interessentene har forstått premissene og betingelsene for salget. Rådgiver 1 uttalte at en avgjørende faktor i prosessen er å skape tillitt blant kjøper og selger, at prosessen blir gjennomført profesjonelt og at enkelte interessenter ikke blir prioritert fremfor andre. Dette er en sentral strategi for EC-Group i forbindelse med gjennomføringene av en M&A-prosess.

### 4.1.3 Lovbestemmelser

I forbindelse med slike M&A og omstrukturingsprosesser gir lovgivning og tariffavtalen, henholdsvis arbeidsmiljøloven og hovedavtalen (NHO/KS), rettigheter til ansatte. Det er forskjell mellom hvilke rettigheter ansatte har ved et rent aksjesalg (salg av et selskap) og en virksomhetsoverdragelse (fisjoner og fusjoner), hvor de ansatte får ny arbeidsgiver, noe en ikke får ved et rent aksjesalg (jf. vedlegg 4). Advokat 3 påpekte at ved virksomhetsoverdragelser slår kapittel 16 i arbeidsmiljøloven inn. Hva som skal til for at en omorganisering kan defineres som en virksomhetsoverdragelse må baseres på en konkret vurdering. Hovedfokuset er å avgjøre hva som utgjør en økonomisk enhet. Advokat 3 formidlet videre at ved innmatsalg eller fusjon/fisjon, kan ikke omstruktureringen benytte det som grunnlag for oppsigelse, det er en ulovlig oppsigelse i henhold til arbeidsmiljøloven (jf. vedlegg 4). Ved en virksomhetsoverdragelse tar ansatte med seg sine individuelle arbeidsbetingelser til ny arbeidsgiver. Arbeidsforholdet overføres ved virksomhetsoverdragelsen og da har man en forpliktelse om å bli med. En kan reservere seg mot å bli med, men da er hovedregelen at arbeidsforholdet opphører. Informanten opplyste at dersom virksomhetsoverdragelsen ikke har noe å si for ansettelsesforholdet, bør man informere om dette så tidlig som mulig i prosessen. Kjøper og selger har i fellesskap ansvar om drøftelsesplikten rettet mot de ansatte i selgerbedriften. Dersom det skal forekomme nedbemanninger i bedriften før salget må det være klart at dette ikke begrunnes i virksomhetsoverdragelsen. Informanten la til at for det tilfellet at ansatte får ny arbeidsgiver vil denne bedriften ha en viss styringsrett. Den nye arbeidsgiveren arver rettigheter og forpliktelser tidligere arbeidsgiver hadde. Har den tidligere arbeidsgiver gitt noen form for garantier som for eksempel en bestemt gode, vil ny arbeidsgiver være bundet av dette.

Konsernsjef 2 meddelte at virksomhetsoverdragelsen skapte noen utfordringer i prosessen, ved at noen ansatte antydte at de ville reservere seg. Informanten uttalte videre at han informerte ansatte om at hvis det var noen som ikke ville bli med over i nytt selskap i forbindelse med konsernetableringen eller ved salget, ville det medføre at arbeidsforholdet opphører. Konsernsjef 1 formidlet at de gjennomførte et rent aksjesalg, og dermed ikke ble berørt av reglene og pliktene i forbindelse med virksomhetsoverdragelse. Det er utarbeidet en presentasjon vedrørende ansattes rettigheter ved omorganiseringer som er vedlagt i vedlegg 4

### *EØS-avtalen*

Dersom salg av en offentlig eid virksomhet skjer til under markedspris vil det i utgangspunktet foreligge statsstøtte i EØS-avtalens forstand. For å sikre at salget skjer uten at det gis ulovlig

statsstøtte, bør salgsprosessen struktureres på en måte som sikrer at selger oppnår kommersielle vilkår (pris) som man med styrke kan hevde reflekterer markedspris, noe advokat 2 påpekte er viktig i slike M&A-prosesser. Rådgiver 1 uttalte at de tidlig informerte oppdragsgiver i den ene prosessen om akkurat dette temaet, men i den andre M&A-prosessen var de ikke like tydelige på EØS-reglene. I etterkant av dette fortalte informanten at de har blitt veldig beviste på EØS-avtalen og det med slag av offentlige eide selskaper, hvor pris skal være det kommersielle vilkåret og være retningsgivende. Konsernsjef 1 påpekte at selskapet var klare over reglene før de initierte prosessen og at dette ikke var en utfordring. Derimot var ikke Konsernsjef 2 bevist på EØS-reglene ved inngangen av prosessen. Informanten fortalte at de ikke kunne forestille seg at det var slik. Dette viste seg å være problematisk etterhvert som prosessen fortsatte, noe som medførte at det ble en utfordring for selskapet. Informanten kom med følgende uttalelse:

*«I utgangspunktet er det kun pris man skal forholde seg til, men eieren i energiselskapet var opptatt av at i en slik endring skulle det skje ting som var positivt for arbeidsplasser og miljøet i kommunen, men slike intensiver er irrelevant i en slik salgsprosess.»*

Konsernsjef 2

Videre formidlet Konsernsjef 2 at de hadde en liste med krav til den fremtidige eieren av virksomheten. Listen inneholdte betingelser om arbeidsgiveransvar (jobbgarantier), etablering av en montørstasjon, nedgang i nettleien i kommunen og at det skulle oppnås en akseptabel pris for nettvirksomheten. En interessent dekket disse kravene på en utmerket måte, men det kom en annen tilbyder/interessent som var villig til å tilby en større kjøpesum. Dermed ble selskapet nødt til å sette seg inn i EØS-reglementet for ikke å støte på problemer vedrørende dette i etterkant av slaget. Det er utarbeidet en presentasjon vedrørende en oversikt over EØS-avtalens hovedregler om statsstøtte som er vedlagt i vedlegg 5.

#### 4.1.4 Kommunikasjonsstrategi

Strategier rundt hvordan informasjon og kommunikasjon skal behandles, både internt og eksternt i energiselskapet og relasjonen med rådgivere, ble utarbeidet av EC-Group. Rådgiverne i EC-Group opplyste at gjennom en klar strategi om hvordan kommunikasjon skal foregå, utelukkes de fleste misforståelser og gir et godt grunnlag for å løse utfordringer. Konsernsjef 2 fortalte om initial tvil i rådgivers kommunikasjonsstrategi, da han mente energiselskapet kommuniserer på daglig basis og behøvde ingen endring og rådgiving på området. Da denne type omstrukturingsprosess nødvendiggjør kommunikasjon i en annen form og innhold,

skapte dette problemer. Informanten fortalte at de først forsto nytten og nødvendigheten av en spesialutformet kommunikasjonsstrategi og plan for omorganiseringsprosessen etter flere utfordringer. De måtte da starte opp på nytt med rådgivers kommunikasjonsstrategi og ble etterhvert bevist på at det er gjennom god og strukturert informasjon og kommunikasjonsflyt, tillit og trygghet skapes i slike prosesser.

Som eksempel inkluderte strategien for kommunikasjon såkalt «linjekommunikasjon» som går helt fra rådgivere, gjennom energiselskap og ut til eiere. Ved at oppdragsgivere kun kommuniserte til én rådgivende bedrift, som igjen kommuniserte med juridisk rådgiver, reduseres antall parter oppdragsgiver måtte forholde seg til. Videre ved at det kun er oppdragsgiver som kommuniserer med bedriftens styre, ansatte, kommunestyre og presse, opptrer bedriften profesjonelt utad. En del av kommunikasjonsstrategien til rådgiverne var å kommunisere direkte til FU og dermed ikke ha direkte kontakt med energiselskapets ansatte. Energiselskapets ledelse og FU skulle informere og kommunisere med ansatte. Dette medførte at det ble både bygd tillitt til energiselskapets ansatte og mellom oppdragsgiver og rådgiver.

*«Det er veldig formelt og riktig satt sammen. Det er meget profesjonelt. Dette er også med å skape trygghet.»* Konsernsjef 1

Under diskusjon angående strategi og kommunikasjon kom de strenge retningslinjene for konfidensialitet frem, som energiselskapet var beheftet med under prosessen. Energiselskapene opplyste at kommunikasjon ofte ble sterkt avgrenset mot omverdenen og at videre eksternkommunikasjon ikke forekommer. Utfordringer oppsto rundt konfidensialiteten da ansatte ønsket informasjon som var begrenset til FU og rådgivere og energiselskapet måtte holde tilbake informasjon selv om de viste at transparent kommunikasjon ville føre til forståelse og tillit. Også forretningsmessig konfidensialitet behøvdes da konkurrenter kan dra nytte av informasjon i sin forretningsvirksomhet. Med tanke på at studerte objekter er offentlig eide energiselskap, skal som oftest saken behandles i kommunestyret (generalforsamlingen). Som oftest er behandlingen av saker for kommunestyret offentlig, og reguleres i kommune-, forvaltnings- og offentlighetsloven. I forbindelse med behandlingen i kommunestyret ved salg av nettvirksomhetene, måtte kommunestyret lukkes for offentligheten (lukket behandling).

*«Det er kanskje denne kommunikasjonen som er avgjørende om det skal lykkes eller ikke.»* Konsernsjef 1

#### 4.1.5 Oppsummering strategi

Med endringene i energiloven må energiselskapene som har nettvirksomhet omorganisere til konsernstruktur. Det vil da være opp til hvert enkelt energiselskap om de ønsker å selge den utskilte nettvirksomheten eller beholde det som et datterselskap. I de studerte bedriftene valgte begge å selge nettvirksomheten, men med ulik begrunnelse. Det ene med bakgrunn av kostnader tilknyttet lovendringen og at konsernetablering ikke var hensiktsmessig da de var et mindre energiselskap med begrensede ressurser og ønsket å rendyrke kraftproduksjonen. Det andre konkluderte med at de ønsket å fokusere kompetanse og ressurser på andre mer lønnsomme virksomhetsområder og ønsket å bygge opp en organisasjon som hadde fokus på markedet og salg.

Under diskusjon angående oppkjøpers strategi ble det opplyst fra konsernsjefene at kjøper og selger ikke hadde sammenfallende strategier innen nettvirksomheten. Kjøper var klar over at det oppkjøpte virksomhetsområdet tidligere var fokusert mot en annen strategi enn kjøpers. Det satte ingen stopper for salget, og Konsernsjef 1 opplyste at det heller styrket samarbeidet for kompetanse- og forretningsutveksling til andre virksomhetsområder.

Da noe kompetanse faller bort ved salg av virksomheter, får ledelsen en utfordring for omorganisering av kompetanse i selskapet, og konsernsjefene opplyste at de her møtte utfordringer. Da de i lengre tid har vært klar for omorganiseringen har duplisering av kompetanse vært et fokus. Ansatte får på denne måten utvidet og videreutviklet sin kompetanse, og selskapet får lettere omorganisert nødvendig kompetanse etter organisasjonsendringer. Rådgivende bedrift opererer med lik strategi innen kompetansespørsmålet da de opplyste at hvert prosjekt vil være ulikt, og kompetanse vil videreutvikles gjennom konstant tilpasning til ulike prosjekter.

Videre stiller rådgivere med strategier for kommunikasjon både for å utelukke misforståelser og for å skape tillitt for involverte parter. Rådgiverne opplyste at på dette området har de et forbedringspotensial. Oppdragsgivere forstår sjeldent nytten av informasjonsbehovet, og rådgivere kan ha et sterkere fokus på å opplyse om nytten av riktig kommunikasjon, samt lovgivning tilknyttet omorganiseringsprosesser. Linjekommunikasjonen vil her skille oppdragsgiver og rådgivers rolle tilknyttet arbeidsoppgaver og hvordan informasjonsflyten foregår, og på den måte også skille kompetansen.

## 4.2 Kompetanse

I dette delkapittelet skal de empiriske funnene fra det andre forskningsspørsmålet som omhandler kompetanse presenteres. Denne type omorganiseringsprosesser er omfattende og energiselskap besitter sjeldent kompetansen for fasilitering og gjennomføring av slike M&A-prosesser. Det er her rådgiverne kommer inn med sin ekspertise for organisering og styring av prosessen. I dette delkapittelet presenteres de empiriske funnene for hvordan deltagende parter i prosessen komplementerer hver sin kompetanse.

### 4.2.1 Kompetansesammensetting

Et energiselskap som over tid har drevet blant annet nettvirksomhet og nå har som formål å selge virksomhetsområdet, besitter naturligvis mye kompetanse innen fagfeltet og på den måten har god generell kompetanse i markedet. Gjennom datainnsamling kom det tydelig frem at energiselskapene besitter spisskompetanse innen det respektive virksomhetsområdet, men når det kommer til oppgaver utenfor normal drift måtte kompetanse innhentes i form av ny spisskompetanse.

*«Vi har spisskompetanse på noen områder, på kjøring av kraftstasjoner og lignende, men ellers så har vi hele tiden hatt den filosofien at vi kjøper spisskompetanse.»*

Konsernsjef 2

Konsernsjef 2 meddelte at kjøper av virksomhetsområdet ville videreføre lik kompetansestrategi av virksomhetsområdet. Altså med generell kompetanse i markedet og spisskompetanse innen sitt virksomhetsområde, uten å spesialisere seg på oppgaver utenfor normal drift.

*«Ja, vi driver med akkurat det samme, bare at de er i litt større skala.»* Konsernsjef 2

For de studerte nettvirksomhetssalgene forela det ingen plan for å kombinere og videreutvikle kompetanse mellom selskapene etter gjennomført salg. Salgsbedrift ville fokusere kompetanse mot andre virksomhetsområder, og kjøper ville organisere oppkjøpt kompetanse som et tillegg til eksisterende kompetanse på området. En oppgave som gikk langt utenfor daglig drift oppsto da energiselskapet skulle selge nettvirksomheten. Energiselskap uten selskapsmessig skille blir av lovendringen tvunget til å skille ut nettvirksomheten i eget selskap innen 2021. Blant de studerte energiselskapene forela det ulikt grunnlag for salg, men hos begge energiselskapene

var kompetanseutfordringen et aktuelt tema. Dette kan knyttes til punkt 5 i strategiske valg, hvor Rådgiver 1 oppsummerte de drivende parameterne for omorganiseringen (jf. Kap. 4.1.1). Energiselskapene sto her ovenfor et valg å tilegne seg ny og spesialisert kompetanse, eller selge nettvirksomheten til et større selskap som allerede var organisert til å drive i større omfang. Valget var knyttet til hvordan bedriften ønsket å satse innen kompetanse, og om de ønsket å endre sin kompetilnærming.

Når det kom til hvilken kompetanse rådgiverne besatt som komplementerte energiselskapene i omorganiseringsprosesser var det enighet fra alle parter. Den generelle kompetanse innen kraftindustrien besatt både energiselskap og rådgiverne, men det er her spisskompetansen skiller partene. Mens energiselskapene har spisskompetanse i drift av kraftverk og linjenett, stiller rådgiverne med spisskompetanse innen prosjektorganisering og gjennomføring av M&A-prosesser. Rådgiverne uttalte at innenfor energimarkedet, hvor de opererer, er de «tunge» på kompetansesiden. Rådgiver 1 opplyste at de kjører vellstrukturerte prosesser tilknyttet omorganiseringer, hvor hovedoppgaven er fastsatt og gjentakende for hvert prosjekt, men behøver i stor grad og skreddersys til de ulike oppdragsgiverne. Med denne type individuell tilpasning til hvert prosjekt, opplyste Rådgiver 2 at de involverer alle sine ansatte i prosessen og på den måten konstant utvikler sin kompetanse. Rådgiver 1 uttalte at de er fokuserte i sin spisskompetanse og ser det hensiktsmessig å leie kompetanse utenfor deres spesialfelt i tilfeller hvor de selv ikke innehar kompetansen, da typisk innen juridiske tjenester.

#### 4.2.2 Kompetansekompilmentering

En av den første oppgaven EC-Group råder sine oppdragsgivere til er å opprette et forhandlingsutvalg, heretter omtalt som FU. Utvalget skal styre prosessen med veiledning fra rådgiverne, samt styre forhandlingene og videreformidle bud til bedriftens styre og eier, som i denne studien er kommunestyret. Ved sammensetting av FU avdekket studien ulik praksis med tanke på kompetansesammensetning. EC-Group stilte med råd for sammensetning av FU vedrørende komplementering av kompetanse. Konsernsjef 1 kom med følgende uttalelse:

*«Vi var kun fra det lokale styret i FU. Tradisjonelt så mente de at det var lurt å inkludere en fra kommunen. Det ble også snakk om å inkludere representanter for de ansatte eller fagforeningsfolk. Det ville ikke vi inkludere, dette var ikke en sak for dem.»*

Konsernsjef 1



På denne måten kunne energiselskapet opptre profesjonelt utad, og i tillegg ønsket de et tydelig skille mellom styre og eier. Da de er et kommunalt eid aksjeselskap, var det et valg de tok for å kunne tydeliggjøre dette skillet. Konsernsjef 1 mente at kun personer med beslutningsmyndighet skulle inkluderes for å få utvalget til å fungere best mulig.

For den andre studerte omorganiseringsprosessen, valgte energiselskapet å sette sammen FU bestående av styrets leder, administrerende direktør, økonomisjef, to tillitsvalgte og kommunens ordfører. Sammensetningen av et større FU var for å komplementere kompetanse og få frem de ulike synene fra ulike representanter som alle kjente selskapet. Konsernsjef 2 opplyste at på denne måten hadde personene ansvar rundt sitt vante arbeidsområde, og kunne lettere innhente nødvendig informasjon og dermed besvare spørsmål.

#### 4.2.3 Kommunikasjonsplan

Rådgiverne opplyste at rådene for sammensetting av FU, i tillegg til kompetanse innenfor ulike områder, henger sammen med kompetanse for korrekt kommunikasjon, både opp og ned i bedriftens hierarki. Det er her rådgiverne fremmet sin kompetanse rundt etablering av kommunikasjonsplanen. Som uttalt fra Konsernsjef 1 er det her et skille mellom en god og dårlig rådgiver kommer til syne.

*«Utfordringen med å være rådgiver er å gi oss råd, og ikke ta beslutninger for oss. Kunsten er å få vedkommende til å komme til en beslutning. Jeg vil si at spisskompetanse til rådgiveren er å forstå kundens rolle og ikke minst hvor du skal treffe kunden, med hvor mye erfaring kunden har.»* Konsernsjef 1

Konsernsjef 1 opplyste at gjennom å ha kompetanse for utforming av denne type kommunikasjonsstrategier etableres trygghet både mellom rådgivere og oppdragsgiver, internt i bedriften, og til og med ut til interessenter for salgsobjektet. Med kommunikasjonsplanen legger rådgiverne føringer for hvilken informasjon som må samles til gitte tidsfrister. Informanten opplyste at det er gjennom disse føringene det opparbeides trygghet for personer som er ny i slike omorganiseringsprosesser. Kommunikasjonsplanen skal hjelpe bedriften å kommunisere både profesjonelt ut til interessenter, og etter offentlige retningslinjer. Konsernsjef 1 uttalte at transparent og åpen kommunikasjon til interessenter skaper trygghet, og videre la Rådgiver 1 til at trygghet ofte er en prisdriver i salgsprosesser. Planen gir også føringer for hvilken og hvordan kommunikasjon som skal kommuniseres til bedriftens ansatte.

Det kommer i denne omorganiseringsprosesser inn flere plikter overfor arbeidstakere. EC-Group rådet til å inkludere tillitsvalgte i FU, da kommunikasjon mellom ansatte kunne skape mer tillit og forståelse i motsetning til kommunikasjon fra bedriftens styre eller eier. Konsernsjef 2 bekreftet at kommunikasjonen mot ansatte ikke ville fungert like bra uten representanten fra de tillitsvalgte, og gjorde dette som et strategisk valg for kompetanse for korrekt kommunikasjon.

Da kommunikasjonsplanen var utformet, og kompetansesammensetningen for FU var valgt sto energiselskapene ovenfor en strukturert prosjektplan ut fra eiersidens tidsfrister for salg av nettvirksomheten og rådgivernes føringer. Det er kommunestyret som til slutt avgjør om og når energiselskapets nettvirksomhet skal selges, og det er kommunestyret som gir energiselskap og rådgivere tidsfristene i prosessen. Her er riktig sammensetning av kompetanse sentralt for å ha mulighet til gjennomføring av oppgaver gitt i prosjektplanen, innen fastsatt tidsfrister. Rådgiver 1 kom med følgende uttalelse rettet mot skillet i kompetanse og arbeidsoppgaver mellom energiselskapet og rådgiver:

*«De kan å drive et energiselskap, og noen av dem har litt kompetanse innenfor det å presentere det vi utarbeider for FU og styret. Ellers vil jeg si at det er svært liten kompetanse på det vi har vært gjennom i M&A-prosessen.»* Rådgiver 1

Det kom frem fra konsernsjefene og rådgiverne at det er rådgiverne som i all hovedsak besitter kompetanse innen fasilitering av M&A-prosesser. Energiselskapet følger kun oppsatt prosjektplan og innhenter nødvendig dokumentasjon for klargjøring av salgsobjektet. Informantene fra begge parter opplyste at oppdragsgiver vil være uerfaren og usikker i M&A-prosessen, og at tillit og trygghet må opparbeides. For å skape en åpen, strukturert og transparent prosess blir all relevant dokumentasjon om salgsobjektet tilgjengelig for samtlige interessenter, som skaper tryggheten rundt salgsobjektet. Rådgiverne fungerte som en tilrettelegger av kommunikasjon for FU, som igjen skulle innhente informasjon. Rådgiverne skulle så videreformidle dette til inviterte interessenter i prosessen. Konsernsjef 1 forklarte viktigheten av at riktig kompetanse kommer til nytte på riktig plass når det omhandler en så omfattende omstrukturingsprosess, små feil kan påvirke prosessen i negativ retning og den eventuelle salgsprisen.

*«Vi viste jo ikke hvordan vi skulle gå frem for å få dette til å gå rundt. Vi hadde ikke kompetanse eller kapasitet til dette. Rådgiverne hadde spørsmålene klare og de viste hvordan de skulle utføre det.»* Konsernsjef 2

Som eksempel stilte rådgivere med ferdig utarbeidet prosesser og arbeidsverktøy for å få skilt ut virksomhetsområder til egne aksjeselskaper, såkalte «fusjon-fisjons-prosesser», som gjorde utskillingen og salget av nettvirksomheten fritatt for skatt.

#### 4.2.4 Oppsummering kompetanse

I etterkant reflekterte begge parter, oppdragsgiver og rådgiver, over de aktuelle omstruktureringsprosessene. Fra energiselskapenes side var de overrasket over hvor mye ressurser og ulik kompetanse som behøvdes for å gjennomføre M&A-prosessen, med et tilfredsstillende resultat. De oppdaget virkelig behovet for rådgiverne gjennom prosessen da det i etterkant ble bekreftet at de ikke besatt kompetanse for å gjennomføre omstruktureringen. Rådgiverne opplyste at oppdragsgiver ofte ikke har full forståelse for innhenting av selskapsinformasjon i den grad EC-Group råder til, men at de i etterkant ser nytten av det. Gjennom sammensetting av ulik kompetanse i FU ser oppdragsgiver at de får innhentet dokumentasjon på en ryddig måte, samt å forenkle kommunikasjon som er en kritisk faktor i denne type prosesser. Tillitsvalgte kommunisert til ansatte de ansattes rettigheter og behov, og ved inkludering av selskapets styre i FU fikk man kompetanse rundt eierforhold, samt kommunikasjon gjennom normale kanaler. Kommunikasjonsplanen mellom oppdragsgiver og rådgiver var vel så viktig for å opprettholde prosessplanen basert på avgjørende tidsfrister. Prosessplanen inneholdte flere kritiske linjer i form av offentlige og lovmessige tidsfrister. Både oppdragsgiver og rådgiver vil da måtte planlegge kompetansen og ressurser etter dette og ikke motsatt. Rådgiverne presiserte at deres kompetanse rundt kommunikasjonsbehovet stadig utvikles da informasjon stadig blir mer etterspurt.

*«Kompetanse for kommunikasjon er rett og slett avgjørende for en god prosess.»*

Rådgiver 2

Energiselskapene reflekterte over gjennomføringen og det var enighet fra samtlige informanter om en tilfredsstillende gjennomføring. Konsernsjef 2 informerte om tilfredshet rundt prosessen, og Konsernsjef 1 la til at følelsen av trygghet og ryddighet var en viktig faktor EC-Group tilførte prosessen. Det var viktig å bevare en god relasjon til interessentene, og gjennom videreføring

av relasjonen vil det i senere tid være mulighet for nye transaksjoner eller samarbeid om kompetanseutvikling.

Årsaken til at energiselskaper benyttet seg av rådgivere for omstrukturering av selskapet, samt salg var at de ikke besatt kompetansen til å utføre prosessen. Det gjaldt både den prosessuelle og juridiske biten, da dette ville tatt opp for mye ressurser å tilegne seg kompetanse for gjennomføring, med bakgrunn i kompetansestrategien til energiselskapene. Som nevnt baserer energiselskapene seg på generell kompetanse for gjennomføring av daglige oppgaver, og vil derfor måtte innhente kompetanse utenfor normal drift. Konsernsjef 2 presiserte:

*«Det er i hovedsak juridiske og prosessuell kompetanse for gjennomføringen av en slik prosess vi ikke besitter, og da må vi se på hva som må inkluderes for å få med seg lovverket.»* Konsernsjef 2

I tillegg til kompetanse for gjennomføring manglet oppdragsgiver kommunikasjonskompetanse som er nødvendig i denne type omorganisering. Rådgivers kompetanse på området skal hjelpe forholdet mellom rådgiver og oppdragsgiver, i tillegg til intern- og eksternkommunikasjonen hos oppdragsgiver gjennom en kommunikasjonsplan. Det er gjennom å kombinere de ulike kompetanseområdene, både i FU og fra partene i prosessen, en gjennomfører M&A-prosesser og omorganisering med et tilfredsstillende resultat, opplyste rådgiverne i EC-Group.

## 4.3 Relasjoner

I dette delkapittelet skal de empiriske funnene fra det tredje forskningsspørsmålet som omhandler relasjoner presenteres. Dette vil omfatte relasjonene mellom rådgiverbedriften og oppdragsgiveren, hvilken innvirkning relasjonene mellom bedriftene hadde på samarbeidet, og hvordan kommunikasjonen mellom partene i relasjonen påvirket samarbeidet.

### 4.3.1 Innflytelse og utvikling

Et salg av virksomhetsområdet er et tema de fleste energiselskaper ikke har bred kunnskap og kompetanse om, og det vil være en prosess som de fleste ikke har gjennomført tidligere. Dermed vil en bedrift som står ovenfor et slikt salg være avhengig av hjelp fra eksterne rådgivere for å gjennomføre prosessen. På spørsmål om hvor viktig relasjonen til rådgiverne var i sammenheng

med salget, påpekte Konsernsjef 2 at det var svært viktig at forholdet mellom partene fungerte godt, og kom med følgende utsagn:

*«Det tror jeg er veldig viktig at fungerer godt, at vi har en åpen kanal og tar kontakt når du føler du har behov for det. Det er vesentlig at det er en viss kjemi.»*

Konsernsjef 2

Det trekkes frem at relasjoner er meget vesentlig i prosessen. Konsernsjef 1 er av samme oppfatningen og la til at relasjonsbygging er noe du gjør over tid, spesielt med nye mennesker. Begge energiselskapene som har vært inkludert i oppgaven har gjennomført prosessen i samarbeid med EC-Group, og begge konsernsjefene uttalte at de før utførelsen av prosessen har hatt en relasjon til rådgivingselskapet fra tidligere, hvor de har benyttet bedriftens tjenester i andre sammenhenger. Begge konsernsjefene informerte om at de valgte å inkludere rådgiverne i prosessen ettersom de hadde gode erfaringer til bedriften, ved tidligere anledninger. Noe de mente var et naturlig valg, ettersom deres erfaringer med EC-Group var positive og de viste hvilke egenskaper bedriftens ansatte hadde. Konsernsjef 1 hadde følgende å si om valget av rådgivingselskap:

*«Denne prosessen er en helt ny side av rådgiveren som vi ikke har vært en del av, siden vi ikke har solgt på en slik måte tidligere, og spesielt innen nettvirksomhets monopol var dette for oss et helt ukjent land. Det gikk veldig bra, vi viste at rådgiverne hadde meget god kompetanse på dette feltet.»* Konsernsjef 1

Rådgiver 1 påpekte at relasjonen til oppdragsgiverne er veldig viktig, og det er desidert en fordel at energiselskapene hadde et godt forhold til dem som rådgiver, viste hva de sto for, og kjente til dem fra tidligere. Dette hadde mye å si for at de valgte nettopp EC-Group som samarbeidspartner.

*«De valgte oss direkte, de hadde ikke gått ut og forespurt noen andre»* Rådgiver 1

På spørsmål om hvordan relasjonen bedres og utvikles i ettertid, skildret Konsernsjef 1 at forholdet til rådgiverne ble utviklet på en positiv måte gjennom samarbeidet. Ettersom prosessen foregår over en lengre periode vil deltakerne i prosessen ha mye kontakt med hverandre. Det er ikke gitt at det vil resultere i en bedring av relasjonen, men i dette tilfellet var

det slik. Imidlertid fortalte rådgiverne at de har vært i kontakt med selskapene etter salget og at de av og til ringer for å høre hvordan det går med selskapet i etterkant av salget. Noe som er en strategisk aksjon for å opprettholde og vedlikeholde relasjoner.

På spørsmål om hvordan og til hvilken grad bedriftene vil tilpasse seg for å utvikle relasjonene, fortalte Rådgiver 2 at det vil være viktig å delta på det som skjer i energimarkedet (seminarer, kurs ol.) og muligens foreta bedriftsbesøk når dette trengs.

*«Hvis du er på et seminar er det jo ikke sikkert det faglige er så veldig interessant, men det er en møteplass. Man treffer folk i bransjen for å prate uformelt.»* Rådgiver 2

Konsernsjef 2 var usikker på dette, men at det er andre som er en del av organisasjonen som kjente den juridiske og organisatoriske delen EC-Group sto for, og at de kjenner de ansatte godt.

#### 4.3.2 Kommunikasjons- og informasjonsutveksling

Når det fokuseres på kommunikasjonen mellom bedriftene i prosessen kom det frem at dette foregår gjennom telefon, e-post og møter. Kommunikasjonen som foregår mellom bedriftene er personlig kommunikasjon hvor individer i partene utveksler informasjon og stiller spørsmål. Begge konsernsjefene var enig om at det var denne typen kommunikasjon som ble benyttet gjennom prosessen. I tillegg la Konsernsjef 1 til at det var en hos EC-Group som holdt tråden i hele opplegget og som igjen knyttet til seg de andre i bedriften, og det gjaldt også for energiselskapet, da alt som ble sagt skulle gjennom lederen. Ingen fra EC-Group skulle kommunisere direkte med andre i selskapet dersom lederen ikke hadde gitt klarsignal om dette. Imidlertid uttalte rådgiverne at de fokuserte på å kommunisere mot FU, og la opp en plan for hvordan FU skulle kommunisere videre i organisasjonen. De fortalte i tillegg til å benytte kommunikasjonsverktøyene som nevnt tidligere, benytter de seg ofte av kommunikasjon gjennom presentasjoner, noe de mener er et av de beste virkemidlene for å formidle informasjon om prosessen.

Det at kommunikasjonen mellom bedriftene er viktig kom begge konsernsjefene inn på. Konsernsjef 2 mente at åpen kommunikasjon, og ikke bare formell kommunikasjon er viktig. At en ikke bare får en e-post med et standardskjema hvor det kommer frem at det har skjedd så og så mye i forhold til forskjellige ting, men at man heller blir informert enten med e-post eller

telefon når ting skjer, eller ikke skjer i henhold til utarbeidet prosjektplan. Rådgiverne er av samme oppfatning, at kommunikasjon er svært viktig i en slik prosess.

*«Kommunikasjon skaper relasjoner. Ingen kommunikasjon – skaper ingen relasjoner. Informasjon er enveis, mens kommunikasjon er toveis» Rådgiver 1*

God kommunikasjon i slike prosesser er sentralt og er en viktig del for å gjøre alle involverte trygge på hvordan prosessen utspiller og utvikler seg. Av og til er det noen parter som klager på at de ikke får nok informasjon. Rådgiver 1 reflekterte at da tror noen at det beste alternativet er å sende ut mest mulig informasjon for å tilfredsstille den andre parten, dette kan ofte være helt feil. Som oftest er det slik at de ikke får den riktige informasjonen og de blir kanskje ikke inkludert i kommunikasjonen.

#### 4.3.3 Samarbeid

I gjennomføringen av en M&A-prosess vil det være flere arbeidsoppgaver som oppdragsgiver og rådgiver gjør i samarbeid med hverandre. Hovedoppgaven de utfører sammen vil være opprettelsen av selskapsdokumentasjon i et elektronisk datarom, hvor all informasjon om salgsbedriften ligger tilgjengelig for inviterte interessenter. Dette er noe energiselskapene må bidra mye med, siden det er de som sitter på all informasjonen. Rådgiver 2 påpekte at dette er en svært omfattende oppgave som krever mye tid og er vesentlig for at interessenter skal få informasjonen de trenger for å føle seg trygge på at de kan legge inn et bud. Informasjonen innhentes av energiselskapet og videresendes til rådgiverne som etablerer datarommet hvor informasjonen legges inn.

*«Hovedarbeidsoppgavene, med tanke på det praktisk operative planet, er jo å skaffe all den informasjonen de ba oss om å legge frem og som skulle inn i datarommet»  
Konsernsjef 1*

En annen av hovedoppgavene mellom selskapene vil være å planlegge fremdriften av prosessen. Konsernsjef 1 formidlet at hovedoppgavene er todelt. For det første gjelder det å få inn data i datarommet for å få bedriften så transparent for den potensielle kjøperen. For det andre så er det å planlegge fremdriften i forhold til indikativt- og endelig bud. Rådgiver 1 la til at en annen oppgave var at energiselskapet måtte beslutte visse milepæler om når de skulle ha møter innad i FU og hos eieren.

Når et energiselskap skal selge et virksomhetsområde, i disse tilfellene har det vært nettvirksomheten hos energiselskapene, er vanligvis dette noe de har lite kunnskap om fra tidligere. Begge konsernsjefene uttalte at dersom selskapene skulle gjennomført prosessen alene ville de ikke gått like grundig til verks. Rådgiverne var klare på at det var viktig at selskapene la ut i datarommet all relevant informasjon om selskapet, og helst mer informasjon enn konsernsjefene trodde var nødvendig. Dette for å gjøre all informasjon tilgjengelig for eventuelle tilbydere, slik at de i etterkant ikke kunne si at det ikke ble informert om forskjellige ting, som de i hovedsak hadde hatt behov for i forkant av budene og transaksjonen. Rådgiverne fortalte at samarbeidet mellom partene er viktig og helt avgjørende for at en skal få et tilfredsstillende resultat fra prosessen. Deretter kom Rådgiver 2 med følgende utsagn:

*«Det er viktig å få til en god dialog, som er basert på gode relasjoner, trygghet og lignende.» Rådgiver 2*

#### *Effekten av samarbeidet*

Når det kommer til hvordan relasjonen ble påvirket, i positiv eller negativ forstand, i løpet av samarbeidet mellom bedriftene, utdypet Konsernsjef 1 at totalt oppsummert utviklet relasjonen seg positivt gjennom prosessen. Konsernsjef 2 konkluderte med det samme i etterkant av prosessen. I M&A-prosessen vil bedriftene jobbe for å oppnå et best mulig resultat, og dette medfører at man jobber tett sammen gjennom hele perioden. Noe som frembringer at man blir mer kjent med personene innblandet, det påløper mye kommunikasjon, og i tillegg utvikles et bedre forhold til motparten. Rådgiver 1 skildret et eksempel hvor oppdragsgiver fikk informasjon om hva som skal inkluderes i datarommet. Det har vært tilfeller hvor de har blitt overrasket over hvor mye informasjon som faktisk skal oppgis til eventuelle tilbydere, og vært negativ til dette. Når de begynner informasjonsinnhenting blir de mer og mer positiv og når dette er gjennomført ser de til slutt verdien av det.

Da denne type omorganiseringsprosess er omfattende og krever et godt samarbeid over tid, vil det konkluderes med at det er viktig at de mellommenneskelige forholdene fungerer på en positiv måte, noe samtlige informanter mente var avgjørende. Rådgiverne kom med følgende kommentar:



*«Dersom energiselskapet ikke har noe til overs for rådgiveren, har vi et kjempeproblem. Det må jo være noen mellommenneskelige relasjoner her som fungerer» Rådgiver 1*

### *Erfaringer*

Dersom det oppstår gnisninger mellom individer som jobber sammen på tvers av bedriftene vil det kreve omorganisering for å finne en løsning på problemet. Er problemet stort nok kan det gå så langt at individer må fjernes fra prosjektet. Spørsmålet i slike prosesser er om man skal ha en profesjonell- eller personlig relasjon. I slike prosesser bør man helst ha en profesjonell relasjon, men det vil være naturlig at man har mellommenneskelige relasjoner. Det gjør at man kommer nærmere personer, blir bedre kjent og utvikler en trygghet mellom individer på tvers av bedriftene, reflekterte Rådgiver 2.

Informantene, fra begge parter, ble spurt om hvilke erfaringer de hadde fra prosessen som ville være viktig i fremtidige lignende prosesser. Det vil være forskjell hvilke erfaringer som kan være verdifulle for de to partene i en M&A-prosess. Da energiselskaper vanligvis gjennomfører en slik prosess en gang, mens rådgiverne gjennomfører slike prosesser nærmest kontinuerlig. Dermed vil det være mer gunstig for rådgiverne å være observante på hva de kan og bør gjøre annerledes i fremtidige prosesser. Rådgiverne påpekte at de har gjennom lang fartstid i markedet høstet gode erfaringer, og de prøver alltid å bli bedre på sine respektive felt. Selv poengterte rådgiverne at de samarbeider med advokater, som benyttes i prosessen, for å bli bedre på å kommunisere til oppdragsgiveren innledningsvis. Dette omhandler hva prosessen i realiteten medfører i form av arbeidsprosesser. Da omstruktureringen er en prosess som krever en del ressurser og tid, og det er mye nytt fra energiselskapenes side, vil det likevel være gunstig å ta med seg anskaffede erfaringer. Konsernsjef 1 uttalte at det å ha en struktur og skape riktige relasjoner var viktig, og det at man har en oversikt over hva man skal gjøre til enhver tid. Dermed kan man si at det å ha kunnskap om forskjellige ting er det som egentlig er spisskompetansen i en slik sammenheng. Avslutningsvis uttalte informantene:

*«Når det gjelder spesifikke kunnskaper må det læres, og dersom du ikke har det må du skaffe deg det gjennom erfaringer, rådgivere, utdanning, eller noen som kan bistå deg i den sammenheng» Konsernsjef 1*

#### 4.3.4 Oppsummering relasjoner

Det opplyses av konsernsjefene at relasjoner spiller en sentral rolle når det kom til gjennomføringen av et salg av nettvirksomheten, og at forholdet mellom partene fungerer godt er et viktig element. Da vil det være en klar fordel dersom bedriftene har kjennskap til og erfaringer med hverandre fra tidligere.

Å opprettholde og videreutvikle en relasjon vil være viktig dersom det en gang i fremtiden blir aktuelt at selskapene samarbeider igjen. Det er ikke gitt at relasjonen vedlikeholder seg selv og i noen tilfeller vil det derfor være nødvendig med fortløpende kontakt mellom partene. Det kan være et viktig virkemiddel å kunne tilpasse seg den andre parten i relasjonen, da ikke alle bedrifter løser problemstillinger på samme måte. Alle informantene fortalte at kommunikasjon er sentralt i gjennomføringen av en slik prosess. Det å få informasjon, kunne stille spørsmål og få svar er et element som henger høyt. Et punkt det kreves mye kommunikasjon rundt er opprettelsen av og etableringen av det elektroniske datarommet. Utarbeidelsen av selskapsdokumentasjonen i datarommet er en sentral oppgave partene i prosessen gjennomfører sammen.

Som tidligere nevnt vil en M&A-prosess utspille seg over et tidsrom på ca. 1 år, og i løpet av denne perioden kan forholdet mellom partene i relasjonen endre seg i positiv eller negativ retning. Dette frembringer at man blir bedre kjent med personene innblandet, det påløper mye kommunikasjon, noe som er med på å påvirke forholdet mellom partene. Ut fra samarbeidet fortalte konsernsjefene at de har tilegnet seg gode erfaringer som de kan få behov for i senere prosjekter, i tillegg til dannelsen av gode relasjoner.

Konsernsjefene mente at relasjonen til rådgiverne var svært viktig for at samarbeidet skulle fungere godt. Relasjonsbygging står sentralt og forbedring av forholdet gjennom prosessen er viktig for at bedriftene skal kunne jobbe godt sammen. Kommunikasjonen mellom partene i prosessen utgjorde et sentralt element og kan utgjøre en stor forskjell på det endelige resultatet. For at interessentene skal få den informasjonen de behøver må samarbeidet mellom partene fungere godt, og konsernsjefene påpekte at dersom de hadde gjennomført prosessen alene, ville de ikke inkludert like mye informasjon og selskapsdokumentasjon i datarommet.

Ettersom rådgivere inkluderes i slike prosesser vil det være en fordel dersom selskapene har kjennskap til hverandre fra tidligere. For å utvikle relasjonen kan det å delta på det som skjer i

energimarkedet resultere i at relasjonen til selskapene bedres. Kommunikasjon mellom partene utgjør et viktig element og rådgiverne var enig med uttalelsene fra konsernsjefene. I tillegg til dette trakk rådgiverne frem at budskapsorienterte presentasjoner er et godt virkemiddel for kommunikasjon.

Videre i denne oppgaven vil empirien som er fremlagt i dette kapitlet analyseres og diskuteres opp mot teori for å kunne besvare forskningsspørsmålene og videre konkludere med et svar på problemstillingen. Fra diskusjonen vil det utarbeides et rammeverk for suksessfaktorer for M&A-prosessen. Som vil inneholde de teoretiske suksessfaktorene som bevises ut fra empirien, i tillegg til eventuelle nye suksessfaktorer introduseres som resultat av de empiriske funnene.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet, vil resultatene presentert i forrige kapittel, diskuteres opp mot teori beskrevet i kapittel 2. Diskusjonen er strukturert etter forskningsspørsmålene og vil bestå av de tre hoveddelene. Videre under forskningsspørsmålene vil strukturen ha utgangspunkt i det teoretiske rammeverket fra teorien. Her vil det innledningsvis presenteres en kort oppsummering av data og funn, før dette vil bli diskutert i forhold til teorien.

### 5.1 Strategi

Teoretisk rammeverk fra tabell 1 omhandlende strategi viser til at oppdragsgiver har forutsetninger til organisatorisk vekst ved å bedrive hybridstrategi med delt fokus på kostnadslederskap og differensiering med kvalitet og relasjoner mot kunder. På den måten oppdaget studien at energiselskapene var klare for omorganiseringsprosessen de sto ovenfor. Med salg av virksomhetsområde blir endringen radikal på bakgrunn av det Thorsvik og Jacobsen (2013) beskriver som en omfattende endring i bedriftsstrukturen. Det er de eksterne faktorene som følge av lovendringen som endrer markedet, konkurrenters aktiviteter samt politiske reguleringer og standarder. De studerte energiselskapene vil derfor utvikle enkelte deler av organisasjonen på bekostning av andre deler i det teorien beskriver som ustabile omgivelser. De vil gå inn i organisasjonsendring med utfordringer og noe usikkerhet, men ser nødvendigheten for å realisere organisatoriske mål.

#### 5.1.1 Oppdragsgiver

##### *Organisasjon*

Som en framtreddende årsak til omstruktureringen kom det frem at energiselskapene ville være bedre rustet til å forbedre resultatene, videreutvikle organisasjonen og tilby lavere nettleiepriser til nettkunder ved å redusere virksomhetsområder innen energibransjen. Energiselskapene oppgir at de selger nettvirksomhet for å satse sterkere på andre forretningsområder og på den måte kunne etterstrebe kostnadslederskap i markedet og maksimere de økonomiske resultatene. De vil ikke lengre kunne bedrive hybridstrategien som før med å tilby kvalitet, service, relasjoner med gunstig pris i markedet på alle virksomhetsområder. En reduksjon i virksomhetsområder vil kunne frigjøre ressurser for å hjelpe energiselskapene til å opprettholde avkastning, kvalitet og service til et tilfredsstillende behov for kunder i valgte og prioriterte virksomhetsområder. De vil på denne måten videre fokusere på kostnadslederskap, samt videreføre sin kvalitet og service. Det er med denne strategien Porter (1980) ser fallgraven med

«stuck in the middle» ved å bedrive de to ulike generiske strategier samtidig. Energiselskapene i likhet med Miller og Dess (1996) ser i motsetning mulighet til å konkurrere både på pris og service, ved økt fokus på tilpasningsevne og organisatorisk læring.

Som et resultat av endringer i energiloven medførte dette at energiselskaper måtte gjennomføre en omstrukturering av organisasjonsstrukturen. Ut fra de empiriske funnene ser vi at prosessen med endringen av strukturen i selskapet ble opplevd som interessant og lærerik, men utrolig arbeidskrevende. Det teoretiske rammeverket til Kurt Lewin legger grunnlaget for hvordan endringen skal gjennomføres. Når energiselskapene skulle starte prosessen måtte de gjennomføre opptining av den originale strukturen i organisasjonen slik at det er mulighet for alternative løsninger (Skogstad *et al.*, 2000). Et argument er at det er viktig å etterstrebe trygghet blant de ansatte i selskapet, slik at de ikke blir motvillige mot endringen. Dersom vi tenker oss at dette ikke hadde blitt gjort, kunne det medført at de ansatte hadde blitt negative til endringen, som ville resultert i at prosessen kunne tatt lengre tid da ledelsen må arbeide intensivt for å endre oppfatningen blant de ansatte. Ut fra de empiriske funnene ser vi at dette var et tema hos det ene energiselskapet, men at de ansatte etter en stund forsto at de ville få bedre arbeidsbetingelser og arbeidsvilkår etter endringen av strukturen og salget av nettvirksomheten. Det ene energiselskapet gjennomførte en virksomhetsoverdragelse som medførte at de ansatte fikk ny arbeidsgiver. Lederen påpekte at det var viktig å få frem at gjennom endringen ville de ansatte få bedre arbeidsbetingelser og arbeidsvilkår enn hvordan de hadde det i dag. Noe de empiriske funnene viser var med på å motvirke motstanden fra de ansatte. Om vi ser disse funnene opp mot teorien, ser vi at det stemmer godt med Hennestad, Revang og Strønen (2012) argumenterer at implementering av endringsmekanismer fordrer handling. Ettersom nedfrysningen ikke vil skje i samsvar med energiselskapene som er hovedfokus i denne oppgaven, men med den nye arbeidsgiveren, har vi ingen empiriske funn som kan knyttes til dette. Som resultat av dette uttalte informantene at de ikke ville gjort noe annerledes i prosessen, ettersom de var fornøyd med hvordan endringen av organisasjonen ble gjennomført.

I gjennomføringen av M&A-prosessen er det en del lovbestemmelser som energiselskapet må hensynta. Dette vil være reglene i arbeidsmiljøloven og tariffavtalene og EØS-retten. Det kom klart frem fra intervjuene at i virksomhetsoverdragelser kan ikke energiselskapet benytte overdragelsen som årsak til oppsigelse, da dette stritter imot kapittel 16 i arbeidsmiljøloven (jf. vedlegg 4). Arbeidsforholdet i energiselskapet opphører som hovedregel, dersom ansatte reserverer seg og ikke ønsker å overføre arbeidsforholdet til ny arbeidsgiver ved

virksomhetsoverdragelsen. I slike situasjoner har kjøper og selger i fellesskap ansvar om drøftelsesplikten med de ansatte i selgerbedriften, og det vil være slik at den nye arbeidsgiveren arver de ansattes rettigheter og forpliktelser tidligere arbeidsgiver hadde. For virksomhetsoverdragelser vil det være viktig for selskapet å ha oversikt over disse reglene før gjennomføringen, siden dette kan resultere i problemer for selskapet i etterkant av gjennomføringen av transaksjonen. Dersom energiselskapet skulle velge en tilbyder som byr en lavere pris enn en annen, men dekker andre goder for selskapet, kan dette falle under reglementet for statsstøtte (jf. vedlegg 5). Dette betyr at kjøperen må betale differansen av prisen den andre tilbyderen originalt ville betale for virksomheten. Dette er noe alle offentlige energiselskaper vil unngå, da dette vil være uheldig for omdømme til selgerbedriften og i noen tilfeller kan hele M&A-prosessen reverseres. Derfor vil det være viktig for prosessen at oppdragsgiver er klar over disse statsstøttereglene i EØS-lovgivningen, noe som er rådgivers oppgave å informere om, for å unngå å havne i slike krevende situasjoner.

I oppstarten av prosessen fikk oppdragsgiver informasjon om hvordan kommunikasjonsstrategien ble lagt opp fra rådgiverne. Det ene energiselskapet tvilte på denne strategien og valgte dermed å forholde seg til sin originale kommunikasjonsstrategi. Ut fra de empiriske funnene ser vi at dette skapte problemer for M&A-prosessen. Ser vi dette opp mot argumentene til Roos (2014) angående strukturert kommunikasjon, beviser dette at beslutningen til oppdragsgiverne var uheldig. Dersom oppdragsgiveren hadde forholdt seg til kommunikasjonsstrategien rådgiverne la opp til, ville det høyst sannsynlig ikke skapt problemer og utfordringer i forholdet til kommunikasjon og informasjonsutvekslingen.

### *Individ*

Fra energiselskapenes hybridstrategi legges føringer for kompetansebehovet til ansatte, beskrevet som kompetanseperspektivet i teori. Studien ser sammenhengen mellom energiselskapenes dynamiske omgivelser med behov for omstillingsevne, og mobiliseringsstrategien (Wood, 1999). Det ene energiselskapet opplyste at gjennom å fokusere på dublering av kompetanse på ansatte får de fleksibiliteten de behøver for å mobilisere kompetanse i endringsprosessen. Med mobiliseringsstrategi vil energiselskapene kunne operere innen ulike virksomhetsområder, og dermed konkurrerer på ulike arenaer som pris, service og kvalitet. Energiselskapene opplyste i tillegg at gjennom mobilisering får ansatte en variert og utfordrende arbeidshverdag, som både motiverer og skaper kompetanse på sikt.

### *Oppsummering oppdragsgiver*

Studien ser at energiselskapene ikke gjennomfører omorganiseringen for fullstendig endring av forretningsstrategi, men for å fortsette sin hybridstrategi (Haanæs og Fjeldstad, 1998) på færre virksomhetsområder. På bakgrunn av at dette tidligere var den grunnleggende strategien, besitter de tilpasningsevnen som ses på som en faktor for gjennomføring av M&A-prosessen med tilfredsstillende resultat. Ved å fortsette sin hybridstrategi ønsker de å rendyrke de gjenværende virksomhetsområder for å skape verdiøkning i energiselskapet.

Når energiselskapet er kommet til det punktet at en endring i strukturen skal forekomme, er det nødvendig at den originale strukturen må gjennom en optiming, og et viktig punkt i denne delen er å etterstrebe trygghet blant de ansatte slik at de ikke blir negative til den fremtidige endringen. Deretter, under selve endringen, må de ansatte bli gjort oppmerksomme på at dersom de reserverer seg til endringen og ikke ønsker å være med over til nytt selskap i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen, vil arbeidsforhold opphøre. Det vil da være viktig å informere og kommunisere med de ansatte for å få frem at arbeidsbetingelsene videreføres uendret og at endringen er til det beste for de ansatte (jf. vedlegg 4).

Endringen av virksomhetsområder vil føre med seg endringer i kompetansebehov og arbeidsoppgaver. Studien ser her at kompetansestrategien til energiselskapene med dublering av kompetanse gir et positivt bidrag til endring og mobilisering som behøves. Ansatte vil på denne måten være forberedt på endring av både nødvendig kompetanse og arbeidsoppgaver. Samlet sett ser studien sammenfallende teoretiske suksessfaktorer for omorganisering med hvordan oppdragsgiver nå er organisert med generisk hybridstrategi og mobiliseringsstrategi for kompetanse.

#### *5.1.2 Rådgiver*

##### *Organisasjon*

Informanter både fra oppdragsgiver og rådgiver opplyste om det spesialiserte fagfeltet til EC-Group. Basiskunnskap innen energibransjen, med spesialisering i blant annet M&A-prosesser, stiller rådgiverne som en kunnskapsrik partner for fasilitering av prosessen. Da suksessfaktorer for dette samarbeidet baseres på oppfølging, service og kvalitet peker teorien mot differensieringsstrategi (Porter, 1980). Det er ikke lengre pris som er avgjørende, men tilpasning til hver enkelt kunde og prosjekt. Studien legger merke til den individuelle

gjennomføring av hvert prosjekt og relasjonsbygging til oppdragsgiver som en faktor til EC-Groups differensieringsstrategi, og at de på den måten tilfører verdi til energiselskapene uten fokus på kostnadsbesparelser. Studien ser dermed sammenheng til Stokken, Heldal og Bruntveit (2017) sin beskrivelse av personifiseringsstrategi som baserer seg på erfaringsbasert kompetanse fra arbeidere istedenfor overordnet organisatorisk kompetanse.

Strategier rundt hvordan informasjon og kommunikasjon skal behandles, både internt og eksternt, i energiselskapet ble utformet av rådgiverne i EC-Group. Gjennom en klar strategi om hvordan kommunikasjonen mellom bedriftene skal foregå, utelukkes de fleste misforståelser og kan være med å løse utfordringer. Sett opp mot teorien til Roos (2014) ser vi at kommunikasjon er viktig for iverksettelsen av bedriftens valgte strategi. Dermed ser vi at en grundig kommunikasjonsstrategi hvor rådgiverne informerer oppdragsgiver om det som vil skje i prosessen og hvordan det vil gjennomføres, vil ha innvirkning på andre strategier videre i prosessen. Kommunikasjonsstrategien til rådgiverne inkluderte såkalt «linjekommunikasjon», hvor kommunikasjonen gikk helt fra rådgiverne gjennom energiselskapet og videre ut til eierne. Vi ser dermed at oppdragsgivere kun kommuniserte til rådgiverne som igjen kommuniserte med jurister. Dette reduserte antallet rådgivere oppdragsgiver måtte forholde seg til, som igjen kan være med på å motvirke misforståelser i prosessen. Sett opp mot teoretisk rammeverk av Roos (2014), angående strukturert kommunikasjon, ser vi at ved å gjøre det på denne måten er det enklere å formidle vurderinger, antakelser, vilkår, og lignende.

### *Individ*

Da differensieringsstrategi fra rådgiver baserer seg på kompetanse på høyt nivå, skapes verdi hos individene i bedriften. Dette sammenfaller med Dyer og Holder (1987) sin kobling mellom generiske strategier og kompetanseperspektivet, der differensiering kobles sammen med utviklingsstrategi av kompetanse. Fra de empiriske funnene ser vi at dette stemmer overens med hvordan EC-Group opererer innen kompetanseperspektivet med å oppfordre og stimulere til videreutdanning og videreutvikling av ansatte. Studien ser på denne måten at de satser på å videreutvikle sin personifiseringsstrategi, som vil tilføre kunder høy verdi gjennom erfaringsbasert skreddersydd kompetanse. Arbeidet baseres på taus kompetanse gjennom praktisk arbeid og skjer på en arena av samarbeid for felles utvikling. Som en felles faktor mellom teori og empiri ser vi at denne individuelle kompetansen på høyt nivå vil bidra til bedriftens differensieringsstrategi med høy kvalitet.



### *Oppsummering rådgiver*

M&A-prosesser er komplekse prosesser som vil behøve både spesialisert kompetanse og erfaringer der kvalitet og oppfølging er viktige faktorer for suksess. I tillegg til at rådgiver tar seg av de komplekse erfaringsbaserte tause arbeidsoppgavene, styrer de også informasjon og kommunikasjonen tilhørende oppgavene. Gjennom linjekommunikasjon fremmer de tillit og troverdighet mellom involverte parter. I tillegg beskriver Roos (2014) at denne type strukturert kommunikasjon forenkler og bidrar til enighet for vurderinger og valg som er tatt i prosessen. Oppdragsgiver, samt studien, ser verdi i rådgivers differensieringsstrategi for å skape individuell tilpasning til hver prosess og bedrift. Som Porter (1980) beskriver, skaper rådgiver en vellykket differensiering ved å basere sitt særpreg på kompetanse og kvalitet og la fokus falle bort fra tiltak for kostnadsbesparelser. Da kompetanse er en av EC-Groups mest fremtredende karakteristikk vil individuell kompetanse skape grunnlaget for verdi, som Stokken, Heldal og Bruntveit (2017) beskriver som personifiseringsstrategi. Erfaringer mellom ansatte vil derfor skape kompetansebildet i bedriften og samarbeid vil utvikle det videre. Studien ser videre at EC-Group bedriver en utviklingsstrategi av kompetanse som fra teorien kobles til riktig tilnærming for en bedrift som bedriver differensieringsstrategi.

#### **5.1.3 Svar på forskningsspørsmål 1**

Med bakgrunn i den foregående drøftingen er det mulig å besvare forskningsspørsmålet rettet mot strategi, som henholdsvis er:

*«Hvilke forskjellige strategier benyttes av rådgiveren og oppdragsgiveren?»*

Studien ser samlet sett at empiri sammenfaller med teori for hvordan både oppdragsgiver og rådgiver strategisk bør plassere seg i markedet for verdiskaping i egen bedrift og ut til kunder. Oppdragsgivere bedriver hybridstrategi, beskrevet av som Miller og Dess (1996), ved å fokusere både på kostnadsbesparende tiltak, samt kvalitet og service mot sine kunder. På bakgrunn av endringen i energiloven, som vil øke kostnad for energiselskapene, var salg av nettvirksomheten et virkemiddel for å opprettholde fokus på kostnadskonkurransen. Ved at energiselskapene opererer innen flere virksomhetsområder har de allerede opparbeidet dublering av arbeidsoppgaver og kompetanse, noe som vil komme godt med i omorganiseringsprosessen. Som det teoretiske rammeverket til Lai (2013) beskriver, kobles mobilisering av kompetanse til bedrifter innen hybridstrategier. Bedriften vil derfor besitte et strategisk forsprang på endringen og mobiliseringen som behøves, samt vil tiltak og kostnader

tilknyttet dette reduseres. Sett opp mot Lewins endringsmodell vil ikke bedriftene oppleve dette som en radikal endring, da de gjennom daglige aktiviteter engasjeres i læring og endring av arbeidsoppgaver. Det er dog fortsatt behov for informasjon og begrunnelse for endringer, slik at trygghet skapes i bedriften, som gjøres gjennom rådgivers kommunikasjonsstrategi og linjekommunikasjon. For å skape tryggheten både til eier og ansatte, går kommunikasjonen i energiselskapet kun fra oppdragsgivers FU, selv om det er i nært samarbeidet med rådgiver omorganiseringen og kommunikasjonsstrategien utarbeides. I tillegg til trygghet skaper dette profesjonalitet, reduserer antall parter som utøver kommunikasjonen internt og eliminerer motsigelser. Oppdragsgiver vil på denne måten ikke beheftes med kommunikasjon til interessenter og eventuelle andre parter utenfor prosessen, noe som bidrar til en ryddig prosess for alle partene med få kontaktledd.

Videre er empirisk data samstemt med teori for rådgiver som baserer seg på leveranse av tjenester av høy kvalitet. Porter (1980) viser til at differensieringsstrategi vil være hensiktsmessig for bedrifter der individuell tilpasning og oppfølging skaper suksess. Ved at EC-Group opererer på denne måten vil oppdragsgiver få tilført fasiliteringskompetanse på høyt nivå basert på rådgivers erfaring. Studien ser dermed at EC-Group jobber innen personifiseringsstrategi ved at bedriftens verdi kommer fra individuelle medarbeideres erfaring og samarbeid. Til slutt peker teori til sammenhengen mellom strategi og kompetanse, der kompetanseutvikling framheves som hensiktsmessig, noe EC-Group etterstreber gjennom videreutvikling og videreutdanning av ansatte.

Ut fra empiriske funn og diskusjon har vi kommet frem til suksessfaktorer som ikke ble belyst i det teoretiske rammeverket for strategi, jf. tabell 1. Dersom vi ser suksessfaktorene fra diskusjon opp mot de teoretiske suksessfaktorene, ser vi at deler av teorien samsvarer med empirien. Vi har derfor videreutviklet det etablerte rammeverket for strategiske suksessfaktorer i prosessen, jf. tabell 6. På grunnlag av diskusjonen legger vi nå til disse suksessfaktorene for strategi: personifiseringsstrategi hos rådgiverne, strategisk kompetanseutvikling, i tillegg til å utveksle og utvikle kompetanse.

Tabell 6 Etablert rammeverk tilknyttet suksessfaktorer for strategi

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Strategi	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hybridstrategi som underbygger organisatorisk vekst.</li> <li>Nødvendig endring for å opprettholde valgt strategi.</li> <li>Kompetanse mobiliseres etter behov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etterstrebe differensieringsstrategi da kunder søker kvalitet.</li> <li>Personifiseringsstrategi basert på individuelle ansatte.</li> <li>Strategisk kompetanseutvikling for økt kvalitet som er begrenset for innhenting.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveksle og utvikle kompetanse i takt med organisatorisk strategi.</li> <li>Tilpasse seg endring. Skal ikke påvirkes av endringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Læring og utvikling, da differensiering vil behøve kompetanse på høyt nivå.</li> <li>Videreutvikling og videre utdanning bidrar til individuell og organisatorisk verdi.</li> </ul>

## 5.2 Kompetanse

Fra studerte teoretiske rammeverk oppsummert i tabell 2 skilles det i kompetansespørsmålet mellom oppdragsgiver og rådgiver. Oppdragsgiver rådes til å fokusere på kompetanse med lav kompleksitet og høy overføringsgrad. På den måten kan de tilpasse seg et endrende marked og endringsprosessen, og gjøres gjennom en felles plattform av metoder og verktøy for kompetanseoverføring. Teorien ser denne overføringen av kompetanse mellom partene som uproblematisk for den eksplisitte kompetanse, og da omorganiseringsprosesser krever utradisjonell kompetanse må den innhentes eksternt. Teoretisk rammeverk ser kompetanseoverføring til bedriften på individnivå som hensiktsmessig. Kompetansen er oppdaget som taus, og vil bidra til høy ytelse ved korrekt bruk og overføring, hovedsakelig gjennom kollektivt arbeid. Fra rådgivers ståsted skaper de verdi til oppdragsgiver gjennom særpreget kompetanse for aktuelle prosesser og det legges vekt på organisatorisk spisskompetanse. Ved at denne typen kompetanse opparbeides på et bredere grunnlag enn felles metoder, verktøy og caser baseres

mye av kompetansen på erfaringer. Erfaringsbasert spisskompetanse er i hovedsak taus, og da fasiliteringskompetanse, tilhørende prosessen, holdes internt hos rådgiver beheftes den ikke med overføring og vil beholdes taus. Vi ser derfor overføring av eksplisitt kompetanse fra deltagende parter som viktig for suksessfull gjennomføring av M&A-prosessen, basert på felles språk av metoder og verktøy.

### 5.2.1 Oppdragsgiver

#### *Organisasjon*

Oppdragsgiver besitter selvsagt kompetanse innen sine virksomhetsområder og har muligens opparbeidet særpreget kompetanse, men som Selznick og Stivers (2009) beskriver må aktiviteten gjøres bedre enn konkurrenter for å se det som en suksessfull kjernekompetanse. Da nettvirksomhet ikke lenger blir så lønnsomt for de små energiselskapene, skapte dette behovet for salg og omorganisering av kjernekompetanse, i samsvar med Alderson (2006) som understreker viktigheten av å posisjonere seg i markedet for å maksimere verdi av kompetanse. Innsamlet data viser til lik kompetansesammensetning av de studerte energiselskapene. De opplysete om høy oppfattelse av kompetanse innen sitt marked og det som berører daglige arbeidsoppgaver ved et energiselskap, men når bedriften støter på uforutsette utfordringer, som vedlikehold eller utbygging, blir tilleggskompetanse kjøpt inn. Som eksempel det studerte tilfellet da bedriftene valgte å skille ut sin nettvirksomhet og organisere et salg av virksomheten. Det oppsto da et behov for ny kompetanse, i denne prosessen, rådgiving i form av fasiliteringskompetanse. Det er klart at selv om oppdragsgiver vil besitte kompetanse for utvalgte arbeidsoppgaver faller det utenfor kompetanseområdet for gjennomføring av omorganiseringsprosesser. Om vi ser disse empiriske funnene opp mot utviklet teoretisk rammeverk, ser studien at ved å være fokusert på basiskompetanse i daglig drift vil bedriften være vant til kompetanseoverføring på eksplisitt nivå. Gjennom opparbeidede kanaler for informasjonsflyt vil kompetanseoverføring til nye eksterne parter forenkles gjennom det felles språket av metoder og verktøy.

#### *Individ*

I tillegg til kombinerings av bedriftskompetanse fra oppdragsgiver og prosessuell kompetanse fra rådgiver, er kompetanse i FU et valg oppdragsgiver må vurdere for tilfredsstillende gjennomføring. Sammensetning av FU forekommer tidlig i prosessen og rådgiver kommer med føringer for sammensetningen. Det rådes til å kombinere personer med ulike kompetanser og

ansvarsområder i og rundt bedriften. Denne kompetansens skal utfylle hverandre og forenkle dokumentasjonsinnhenting som rådgiverne benytter for presentasjon av salgsobjektet, men skal også forenkle kommunikasjon. Ved å ha representanter fra både ansatte og eiers side vil kommunikasjonen flyte i normale kanaler, og dette skaper tillitt. Det er mellom FU og rådgivere den tause spesialiserte kompetansen skal forstås og overføres.

Både internt i bedriftene og for overføring av kompetanse fra FU til rådgiver, trekker vi sterke paralleller mot Werr og Stjernberg (2003) sitt tredelte kompetansesystem. Da både studerte energiselskaper og rådgivende selskap er relativt små bedrifter, og flere om ikke alle ansatte jobber på hvert prosjekt, bygger de kompetanse gjennom felles prosjekter, kalt caser. De vil også ha utviklet felles metoder og verktøy for å tilpasse og gjennomføre nye prosjekter, og dette felleskapet gir det felles språket som Werr og Stjernberg (2003) sier effektiviserer kommunikasjon og sprer kompetanse. I motsatt ende mener Grant (1996) det mest effektive kommer av å integrere medarbeidere med ulik kompetanse istedenfor overføring. Altså et FU satt sammen av personer med ulike ansvarsområder vil effektivisere informasjonsinnhenting. I det ene studieobjektet var dette tilfellet. Vi kan herfra forsvare de ulike sammensetningene av FU i de studerte energiverkene. I de små bedrifter, som de studerte energiselskap er, vil kompetanse flyte mellom individer og internt mellom avdelinger gjennom felles språk og samarbeid på samme caser. FU vil uansett miste kompetanse innen hvert område ved å ikke inkludere fag- og eierrepresentanter i sine FU, noe som kan gå på bekostning av kommunikasjon ut til ansatte i bedriften.

### *Oppsummering oppdragsgiver*

Samlet sett ser studien dermed at oppdragsgiver som organisasjon er vant til overføring av eksplisitt kompetanse på basisnivå, noe de vil kunne ta med seg over i en M&A-prosess ved bruk av etablerte felles språk og forståelse. For å skape kvalitet i prosessen er den også beheftet av kompetanse på et høyere nivå, noe som må tilføres eksternt. Overføring mellom den eksterne parten, rådgiver, er basert på taus kompetanse, som FU får i oppgave å avdekke og overføre videre i organisasjonen. Studien ser ulike praksiser for kompetansesammensetning av FU. Et av energiselskapene fokuserte på kompetanseoverføring fra ulike fagområder, altså basert på de eksplisitte nivåene fra Werr og Stjernberg (2003) sitt kompetansesystem, mens det andre fokuserte på involvering av erfaringer for å inkludere alle tre faktorene i kompetansesystemet. Prosessen ble tilfredsstillende gjennomført for begge parter, vi ser dermed at så lenge kompetanseoverføring er i fokus, uavhengig av kompleksitetsnivå, vil energiselskapene besitte

mulighetene til en suksessfull gjennomføring. Som en felles faktor er begge organisert for overføring av kompetanse, men på ulikt nivå.

### 5.2.2 Rådgiver

#### *Organisasjon*

I omorganiseringen går energiselskapet bort fra sin kjernekompetanse, og EC-Group tar over med sin prosessuelle kompetanse for prosessen. Rådgiver har det Lai (2013) beskriver som spesialisert spisskompetanse med høy vanskelighetsgrad og lav overførbarhet innen M&A-prosesser. Lai (2013) beskriver at spisskompetanse opparbeides gjennom erfaring, men er ofte begrenset innen et fagfelt og kan ikke gå på bekostning av bred basiskompetanse. Studien ser at dette stemmer overens med oppdragsgiver som har bred kompetanse innen energibransjen, men mangler spisskompetansen for omorganiseringer og salgsprosesser som rådgiver besitter etter lang erfaring.

Fra rådgivers side vil metoder og verktøy baseres på å organisere M&A-prosessen, men også omhandle hvordan de skal overføre kompetansen for gjennomføring til oppdragsgiver. EC-Group har faste metoder og verktøy for gjennomføringen av strukturerte M&A-prosesser og metodene og verktøyene er tilpasset til flere caser, i likhet med hva Werr og Stjernberg (2003) beskriver som en faktor for overføring av eksplisitt og generell kompetanse. Gjennom prosess- og prosjektplan og kommunikasjonsplan forsøker rådgiver å samle inn den mer spesifikke kompetansen, men fortsatt eksplisitt kompetanse fra oppdragsgiver som danner dokumentasjonen og informasjonen rundt salgsobjektet. Ettersom disse kompetanseutvekslingsprosessene ikke er beheftet av taus kompetanse, føler partene i prosessen at overføringen foregår uproblematisk noe Werr og Stjernberg (2003) er enig i. Den generelle eksplisitte kompetanse flyter mellom bedriftene og skaper det felles språket som letter kommunikasjon og kompetansespredning. I tillegg letter det kollektive arbeidet partenes organisatoriske læring, som vi ser på som en viktig karakteristikk.

#### *Individ*

Det er oppdaget at hver prosess er unik og rådgiver må benytte seg av ulike kompetansekomponenter både for å tilpasse seg prosessen og for å skape kompetanseoverføring mellom oppdragsgiver og rådgiver. Studien ser nytten av EC-Groups personifiseringsstrategi, som baserer seg på ansattes individuelle kompetanse. Stokken, Heldal og Bruntveit (2017) presiserer

at samarbeid mellom ansatte frembringer den spesialiserte tause kompetansen og skaper en bred og felles kompetansebase i samarbeidet, som vil skape verdi til enhver oppdragsgiver. Den spesialiserte kompetansen til rådgiverne er det Nisbett, Wilson og Estes (1977) beskriver som taus kompetanse, da den ikke enkelt kan beskrives og formidles til oppdragsgiver, men behøver istedenfor tett oppfølging gjennom flere tilbakemeldinger som Douglas, Craig og Faivre (1981) beskriver i sin teori. Vi ser at denne tause kompetansen er den særpregende kompetansen til EC-Group. Sternberg og Kolligian (1990) sier at taus kompetanse er det som skaper høy ytelse, og Douglas, Craig og Faivre (1981) sier at dette skapes gjennom erfaringer. Uten denne tause særpregende kompetansen ville oppdragsgiver selv tilegnet kompetansen og utelatt rådgiver fra prosessen, men grunnet sin kompleksitet og lav overføringsgrad må kompetansen innhentes. Den spesifikke tause kompetanse kan virke problematisk å overføre til oppdragsgiver, og holdes derfor internt hos EC-Group og vil kun brukes til utvikling av egen kompetanse, beskrevet som personifiseringsstrategi.

### *Oppsummering rådgiver*

Det er tydelig at et korrekt skille av arbeidsoppgaver og balansen mellom veiledning og føring fra rådgiver vil kunne skape suksess i prosessen. De eksplisitte arbeidsoppgaver med konkret innhenting av selskapsdokumentasjon av salgsobjektet vil kunne overføres mellom partene, mens de tause prosessuelle arbeidsoppgavene bør håndteres internt blant rådgiver selv om det vil begrense læringen hos oppdragsgiver. Vi ser at personifiseringsstrategien (Stokken, Heldal og Bruntveit, 2017) rådgiverne besitter utgjør og skaper en bred og felles kompetansebase i samarbeidet, som vil skape verdi til enhver oppdragsgiver. Vi ser her at teoretisk rammeverk og empirisk data sammenfaller på både organisatorisk- og individnivå. Den særpregende kompetansen fra rådgiverne skaper verdi for oppdragsgiver og mellom partene vil eksplisitt kompetanse flyte ved hjelp av felles språk av metoder og verktøy. Den individuelle tause mer erfaringsbaserte kompetansen vil ikke tilføre oppdragsgiver mye verdi, men vil derfor bygge videre erfaringer og spisskompetanse hos rådgiver, noe som igjen vil levere særpreget organisatorisk kompetanse til oppdragsgiver.

### *5.2.3 Svar på forskningsspørsmål 2*

Med bakgrunn i den foregående drøftingen er det mulig å besvare forskningsspørsmålet rettet mot kompetanse, som henholdsvis er:

*«Hvilken kompetanse besitter partene i prosessen og hvordan overføres denne for å oppnå et tilfredsstillende resultat?»*

De empiriske funnene viser til at oppdragsgiver er vant til overføring av eksplisitt kompetanse på basis nivå, noe de vil kunne ta med seg i M&A-prosessen, ved bruk av etablert felles språk og forståelse. Kompetanse på et høyere nivå er med på å skape kvalitet i prosessen. Vi ser her at kompetansen som skal til for at resultatet av prosessen skal bli tilfredsstillende er på et høyere nivå enn det som er tilstede hos oppdragsgiveren, og dermed vil de være avhengig av å anskaffe denne kompetansen fra en ekstern rådgiver. Det teoretiske rammeverket til Stokken, Heldal og Bruntveit (2017) utdypet personifiseringsstrategien, og det kommer klart frem fra de empiriske funnene at rådgiverne besitter kompetanse, anskaffet gjennom flere års erfaringer i bransjen nettopp for å gjennomføre slike M&A-prosesser. Som igjen vil være med på å oppnå et tilfredsstillende resultat for oppdragsgiveren. Det er tydelig at et korrekt skille av arbeidsoppgaver og balansen mellom veiledning og overføring av relevant kompetanse fra rådgiver vil kunne skape suksess i prosessen. De eksplisitte arbeidsoppgaver med konkret innhenting av selskapsdokumentasjon vil overføres mellom partene, mens de tause prosessuelle arbeidsoppgavene bør håndteres internt blant rådgiverne, selv om det vil begrense læringen hos oppdragsgiver. De empiriske funnene viser til at den individuelle tause mer erfaringsbaserte kompetansen ikke vil tilføre oppdragsgiver mye verdi, men vil bygge videre erfaringer og spisskompetanse hos rådgiver som igjen vil levere særpreget organisatorisk kompetanse til oppdragsgivere.

Overføringen av kompetanse fra rådgiver er basert på taus kompetanse, som FU får i oppgave å avdekke og overføre videre i organisasjonen. De to energiselskapene i studien praktiserte kompetansesammensetningen av FU forskjellig, da det ene selskapet valgte å fokusere på kompetanseoverføring fra ulike fagområder, som er basert på de eksplisitte nivåene fra Werr og Stjernberg (2003) sitt kompetansesystem. Mens det andre selskapet fokuserte på involvering av erfaringer for å inkludere alle tre faktorene i kompetansesystemet. Begge alternativene som ble benyttet fra de to energiselskapene resulterte i det begge mente var et tilfredsstillende resultat av prosessen. Samlet sett er det dermed slik at så lenge kompetanseoverføring er i fokus, uavhengig av kompleksitetsnivå, vil energiselskapene besitte muligheten til en suksessfull gjennomføring.



Ut fra de empiriske funnene og diskusjonen har vi kommet frem til at teorien samsvarer med empirien, og det er derfor ikke gjort endringer i det etablerte rammeverket fra tabell 2. Empirien viser til de samme suksessfaktorene som ble funnet ut fra teorien og derfor er det ikke avvik mellom tabell 7 og tabell 2.

Tabell 7 Etablert rammeverk tilknyttet suksessfaktorer for kompetanse

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Kompetanse	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overføring av eksplisitt kompetanse i fokus, både internt og eksternt mot rådgiverne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spisskompetanse innenfor kunders behov øker muligheten for særpregende kompetanse i marked.</li> <li>• Utvikling av felles språk gjennom metoder og verktøy.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvering eller overføring av kompetanse.</li> <li>• Kollektivt arbeid for best utnyttelse av kompetanseprosessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taus kompetanse i form av erfaringer bidrar til spisskompetanse uten å beheftes med overføring.</li> <li>• Kompetanseutvikling gjennom personifiseringsstrategi.</li> </ul>

### 5.3 Relasjoner

Fra det studerte teoretiske rammeverk i tabell 3, skiller det i mellom oppdragsgiver og rådgiver. Oppdragsgiver vil være avhengig av ekstern kompetanse ettersom de ikke besitter kompetansen for å gjennomføre prosessen. Gjennom prosessen dannes og utvikles en relasjon mellom oppdragsgiver og rådgiver. Det vil være til fordel for samarbeidet dersom bedriftene har kjennskap til hverandre fra tidligere, både på organisasjons- og personlig nivå. Teoretisk rammeverk påpeker at utvikling av relasjonen vil være nødvendig for samarbeidet, og at stikkord som tillitt, nærhet og åpenhet er faktorer som bør være på agendaen for begge partene i relasjonen. I M&A-prosessen vil det utføres arbeidsoppgaver som partene i relasjonen utfører

i samarbeid, og i slike oppgaver ser vi at det vil være svært viktig at bedriftene har et sterkt fokus på informasjonsutveksling og kommunikasjon internt og på tvers av relasjonen, for en suksessfull gjennomføring av M&A-prosessen.

### 5.3.1 Oppdragsgiver

#### *Organisasjon*

Ved oppstart av prosessen vil oppdragsgiver være på utkikk etter en rådgiverbedrift som kan inkluderes i strukturendringsprosessen og salget av nettvirksomheten, noe som kan kobles til interaksjonsprosessen i interaksjonsmodellen da utveksling av tjenester er kjernen i denne modellen (Håkansson og IMP-group, 1982). Ut fra empirisk data ser vi at begge informantene fra energiselskapene uttalte at de hadde en relasjon til rådgiverne fra tidligere. Dette gjorde at valget av rådgiver ble enkelt. Som igjen medførte at selskapene enklere kunne forutse hvilke effekter relasjonen ville ha på M&A-prosessen. Ser vi disse funnene opp mot teorien, og nærmere bestemt det Håkansson og Snehota (1995) omtaler i ARA-modellen som substans, ser vi at det samsvarer med substansen av bedriftsrelasjonen. Dersom vi tenker oss at bedriftene ikke hadde et forhold til hverandre fra tidligere, kan det ha medført at oppdragsgiveren ikke har vært like trygg på rådgiverne, og kunne ha holdt tilbake informasjon. Noe som igjen kunne medført at effekten på selskapene etter samarbeidet hadde blitt dårligere. Et annet argument er at dette kunne medført en relasjon til en ny bedrift, som kunne kommet med andre løsninger og hatt andre utfordringer mot selskapet, som igjen kunne ført til et like godt eller bedre resultat og like gode effekter på selskapet i etterkant. I tillegg til at selskapet kunne utviklet en ny relasjon til en annen bedrift, som kunne vært fordelaktig i andre sammenhenger. I bedriftsrelasjoner er partene ofte interessert i den andre bedriftens ressurser og relasjonen vil være en sentral brikke for å anskaffe ressursene. Håkansson og Snehota (1995) utdyper dette i rammeverket kalt ARA-modellen og under dimensjonen ressursdeling. Vi kan se at dette er sentralt i M&A-prosessen, ettersom energiselskapet er interessert i ressursene som rådgiverne innehar, da i form av en tjeneste som Abrahamsen (2013) formidler, men også i form av kunnskap som Håkansson og Snehota (1995) påpeker inkluderes i ressursdeling. Ettersom EC-Group ble inkludert i prosessen ser vi at energiselskapene var interessert i å utnytte seg av de ressursene og kunnskapen som rådgiverne satt på og dermed vil bedriften bli sett på som en ressurs i seg selv.

I slike prosesser vil informasjonen som utveksles være sensitiv informasjon om energiselskapene, dette medfører at informasjonen er konfidensiell og kan ikke videreføres i andre prosesser. Vi ser her at dersom dette er tilfellet så kan energiselskapene for eksempel miste fordeler i markedet. Selv om mye informasjon er konfidensiell er det også slik at noe av informasjonen er generell og gjelder for alle energiselskaper. Samlet sett er det dermed slik at ikke all informasjon som utveksles kan bli sett på som konfidensiell da noe kan være generell informasjon, dette kan eksempelvis være informasjon om antall ansatte eller hvordan selskapet valgte å sette sammen FU i utførelsen av prosessen.

En sentral oppgave når det kommer til prosessen vil være opprettelsen av et elektronisk datarom for selskapsinformasjon som kjøperbedrift får tilgang til. Her vil energiselskapet være nødt til å samle all relevant informasjon som kjøperbedriften vil være avhengig av for å kunne vurdere om de vil legge inn bud eller ikke. Ut fra teorien utbroderes det om aktivitetslenker i ARA-modellen (Håkansson og Snehota, 1995). Dersom energiselskapet velger å ikke inkludere enkelte informasjonspunkter i datarommet, som interessentene egentlig ville hatt behov for, kan kjøperbedriften eller de øvrige interessentene, som ikke kjøpte virksomheten, komme i etterkant av transaksjonen og bemerke at dette hadde de ikke fått informasjon om. For dette kunne i all hovedsak vært en faktor som kunne medført at en annen interessent ville gitt et høyere bud på virksomheten. Et annet argument er at den ekskluderte informasjonen kunne gjort at bedriften som kjøpte virksomheten ville vurdert transaksjonen annerledes dersom de hadde kjennskap til dette før det endelige budet ble formidlet. Dette vil være med på å påvirke tillitten mellom partene, noe som understrekes i informasjonsutvekslingen i interaksjonsmodellen (Håkansson og IMP-group, 1982). Fra de empiriske funnene ser vi at det er klare roller for hvem som gjør hva i organisasjonen. FU er de som står for kommunikasjonen med rådgiverne sammen med administrerende direktør i selskapet. Videre er det FU som formidler informasjonen, anskaffet fra rådgiverne, videre til de ansatte i selskapet og eier.

### *Individ*

Ettersom slike omorganiseringsprosesser er svært omfattende og krever et godt samarbeid over tid er det viktig at de mellommenneskelige relasjonene fungerer på tvers av bedriftene. Sett opp mot teorien kommer vi igjen tilbake til ARA-modellen og dimensjonen sosiale bånd. Hvis vi tenker oss at energiselskapet gjennom prosessen utvikler et dårlig forhold til rådgiverne er dette et stort problem. Det kan også være slik at enkeltpersoner som jobber i prosessen ikke klarer å jobbe med hverandre pga. det mellommenneskelige forholdet. En løsning på dette vil da være

å omplassere enkeltpersoner slik at de ikke behøver å jobbe sammen, da dette kan påvirke samarbeidet på en negativ måte. Et annet argument kan være rettet mot om en har en profesjonell- eller personlig relasjon. Dette vil være viktig for hvordan man kommer overens med motparten, da man i en profesjonell relasjon bør klare å forholde seg profesjonell til det arbeidet som skal gjennomføres og de inkluderte samarbeidspartene. Samtidig er det slik i enkelte tilfeller at en ikke klarer å forholde seg til enkeltpersoner, og da vil den eneste løsningen være, som nevnt over, en omplassering av enkeltpersoner. Fra empirisk data ser vi at i prosessen gjennomført med EC-Group var det klare roller for hvem som skulle gjøre hva i prosessen. Da vil representanter fra bedriftene forholde seg til de samme personene gjennom prosessen, hvor det i noen tilfeller kan oppstå konflikter, mens i andre tilfeller kan dette gå smertefritt. Vi ser ut fra funnene at personlige bånd som skapes mellom individer i prosessen kan være med på å motvirke mistenksomhet, avstand og konflikter på tvers av relasjonen og redusere usikkerheten mellom partene og individene i relasjonen. Som kan bli sett opp mot teorien for sosial utveksling i interaksjonsprosessen (Håkansson og IMP-group, 1982). Dette fører med seg at partene i relasjon kan utvikle tillitt, nærhet og åpenhet som absolutt er positivt for relasjonen mellom bedriftene. Noe som igjen vil være med på å påvirke atmosfæren mellom selskapene, som vi ser opp mot teori i interaksjonsmodellen.

### *Oppsummering oppdragsgiver*

For oppdragsgiver i slike prosesser er det viktig å kunne se for seg hvilken effekt et samarbeid med en ekstern rådgiver har på prosessen, hvor selve gjennomføringen står sentralt. Vi ser at dersom selskapet har kjennskap til en bedrift fra tidligere, som de vet kan utføre prosessen på en tilfredsstillende måte, er det en klar fordel å inkludere de i prosessen. Vi ser ut fra de empiriske funnene at energiselskapet er interessert i ressursene til rådgiver som skal gjennomføre prosessen, ettersom de ikke innehar kompetansen nødvendig for å gjennomføre strukturendringen og salget av nettvirksomheten. Det kom frem fra intervjuene at det utveksles sensitiv informasjon i slike prosesser, og dersom dette lekkes kan det medføre svekkelser i energiselskapets fordeler i markedet. Et annet viktig punkt i samarbeidet vil være utveksling av informasjon om prosessen. Noe som påpekes i teorien og vi ser i tillegg at dette er en sentral oppgave bedriftene utfører i samråd med hverandre. Det er åpenbart at mellommenneskelige relasjoner på tvers av bedriftene kan være med på å skape en tettere relasjon. Samlet sett er det slik at de personlige relasjonene mellom enkeltindivider kan være med på å motvirke mistenksomhet, avstand og konflikter. Det er tydelig at med en profesjonell relasjon så bør

involverte kunne forholde seg profesjonelle til arbeidet som gjennomføres og de inkluderte samarbeidspartene.

### 5.3.2 Rådgiver

#### *Organisasjon*

Sett fra rådgivernes side var relasjonen til energiselskapene viktig ettersom de ble inkludert i prosessen. Hadde de ikke hatt et forhold til energiselskapene fra tidligere er det ikke sikkert de ville blitt valgt som rådgivende bedrift i prosessen. Tidligere erfaringer med selskapene førte til at rådgiverne hadde en pekepinn på hvilke effekter samarbeidet ville ha på bedriften. Ut fra de empiriske funnene ser vi at de ble valgt direkte av energiselskapene, og at selskapene ikke hadde forespurt andre rådgivere. Dette beviser at energiselskapene hadde tillitt og tiltro til at EC-Group kunne utføre prosessen slik at selskapene kunne nå sine mål angående salg av nettvirksomheten. Det er tydelig at tjenesten rådgiverne, som organisasjon, leverer kan knyttes til det Stokken, Heldal og Bruntveit (2017) beskriver som kodifiseringsstrategi. I tillegg til at dette tilfredsstilles det som i interaksjonsprosessen omtales som utveksling av produkter og tjenester, hvor det er viktig at produktet eller tjenesten tilfredsstiller et behov hos den andre parten. Vi ser her tydelig at energiselskapet ser en verdi i den tjenesten rådgiverne leverer, ettersom de valgte rådgiverne direkte uten å forhøre seg med andre bedrifter (Håkansson og IMP-group, 1982). Ettersom prosessen strekker seg over en lengre periode vil relasjonen utvikle seg, enten negativt eller positivt, gjennom samarbeidet. Det er ikke gitt at relasjonen bedres gjennom samarbeidet og for at relasjonen ikke skal forverres er det viktig at den vedlikeholdes fra begge partene. Sett opp mot teorien argumenterer Håkansson og Snehota (1995) at som resultat av utnyttelsen av ressursene så vil relasjonen bli en verdifull ressurs i seg selv, noe som må tas vare på og vedlikeholdes. Dersom vi tenker oss at relasjonen mellom bedriftene ikke hadde blitt vedlikeholdt gjennom samarbeidet, kunne det medført gnisninger mellom partene, noe som igjen kunne fått konsekvenser på det endelige resultatet eller at relasjonen mellom partene forverres. Et argument for å opprettholde eller bedre relasjonen til den andre parten, sett fra rådgivers perspektiv, vil være å delta på arrangementer innen energi- og kraftmarkedet, som kurs, seminarer og lignende, og muligens foreta bedriftsbesøk når det trengs. Dette vil imidlertid også være et virkemiddel rådgiverselskapet bruker for å utvikle nye relasjoner til andre selskaper for fremtidige samarbeid i andre prosjekter.

Kommunikasjonen mellom partene i relasjonen gjennom prosessen kan føre til at det utvikles sosiale og personlige bånd mellom bedriftene. I ARA-modellen påpeker Abrahamsen (2013) at under sosiale bånd kan dette være i form av tillitt vs. mistenksomhet, nærhet vs. avstand, og åpenhet vs. tilpasning, mv. Ut fra de empiriske funnene ser vi at Konsernsjef 2 mente det var viktig å få informasjon med en gang det skjer noe i prosessen. Dette vil resultere i at energiselskapet opparbeider tillitt til rådgiverne, knytter partene tettere sammen, samt beviser dette ovenfor energiselskapet at rådgiverne er åpne om hva som utspiller seg i prosessen. Som igjen vil være med på å redusere usikkerheten blant de to partene i prosessen. Dette kan vi se opp mot teorien rettet mot sosial utveksling i interaksjonsmodellen (Håkansson og IMP-group, 1982). Dersom vi tenker oss at rådgiverne hadde vært dårlige på å informere energiselskapet om hva som har skjedd i prosessen, for eksempel dersom det kommer inn et bud fra en interessent og det ikke blir videreformidlet med en gang, kan dette være et irritasjonsmoment, som kan resultere i mistenksomhet, avstand, og konflikter. Noe vi ser går igjen i Veludo, Macbeth og Purchase (2004) argumenter om at organisatoriske bånd mellom aktører vil påvirkes av den totale oppfatningen selskapene har fra prosessen. Fra de empiriske funnene ser vi at kommunikasjonen mellom partene utgjør en svært viktig faktor for hvordan forholdet dem imellom påvirkes.

I opprettelsen av det elektroniske datarommet er det rådgiverne som står for selve opprettelsen, samt struktureringen av informasjonen og dokumentasjonen. Dersom vi tenker oss at selskapsdokumentasjonen ikke er god nok, kan det skape problemer for interessentene, noe som igjen kan medføre misnøye fra oppdragsgivernes side. En annen oppgave som vil være å planlegge fremdriften av prosessen, i forhold til indikativt- og endelig bindende bud. Dersom vi tenker oss at det er to tilbydere som byr forskjellig pris, men en av dem tilbyr andre ytelser eller goder som er fordelaktig for kommunen, er det da en fordel å ha en plan for hvordan dette skal håndteres, ettersom det foreligger lovverk i EØS-retten rettet mot slike problemstillinger i transaksjoner.

### *Individ*

Personlige relasjoner kan utgjøre en fordel for rådgiverne, da disse kan føre til inkludering i forskjellige prosjekter. Har et individ i bedriften en relasjon til en enkelt person i et selskap som skal gjennomføre en omstrukturingsprosess, kan det være at personen i energiselskapet tenker på denne relasjonen når de skal bestemme seg for hvem de vil inkludere i prosessen. Derfor vil et argument være at det er viktig for rådgiverne å vedlikeholde personlige relasjoner til individer

i andre selskaper, ettersom det i fremtiden kan være mulig at selskapet, denne personen er ansatt i, skal gjennomføre et prosjekt som er av interesse for området rådgiverne jobber innenfor. Sett opp mot teorien, og mer spesifikt opp mot sosial utveksling i interaksjonsmodellen (Håkansson og IMP-group, 1982). Ser vi at de personlige relasjonene er viktige for å redusere usikkerhet blant partene i relasjonen. Som igjen vil være med på å øke tilfredsheten oppdragsgiver har til rådgiverne. Et annet argument er at det gjennom vedlikeholdelsen av relasjonen kan være med på å utvikle dette i positiv retning. Dette betyr at denne kontakten kan være med på at relasjonen mellom individene bygger tillitt, nærhet og åpenhet over tid, som igjen er til fordel for rådgiverne i fremtiden. Imidlertid kan det være at de personlige relasjonene mellom individer kan være med på å redusere konflikt mellom andre individer, slik at samarbeidet ikke blir påvirket av konflikten og ikke skaper problemer for utførelsen av prosessen. Ved å se dette opp mot teorien i interaksjonsmodellen og nærmere bestemt under de samvirkende partene, ser vi at elementene i samspeilet, samt kjennetegnene til de involverte partene er variabler som er med på å påvirke prosessen for samhandling og forholdet mellom bedriftene i relasjonen (Håkansson og IMP-group, 1982). Tjenesten som leveres av enkeltindivider hos rådgiverne kan knyttes til det Stokken, Heldal og Bruntveit (2017) beskriver som personifiseringsstrategi. Dette kom tydelig frem i empirien, hvor den ene informanten hos rådgiverne påpekte at erfaringer, og relasjoner til enkeltpersoner hos EC-Group ga en klar fordel for dem i gjennomføringen av slike prosesser.

### *Oppsummering rådgiver*

For rådgiverne var relasjonen til energiselskapene en viktig faktor ettersom de ble, som de selv uttalte, direkte valgt av selskapene til å bistå i gjennomføringen prosessen. Det er dermed tydelig at energiselskapene hadde tillitt og tiltro til at rådgiverne kunne utføre prosessen med et tilfredsstillende resultat. Vi ser at relasjoner behøver å vedlikeholdes fra begge partene i relasjonen for at man skal møte minst mulig motstand, tilpasse seg hverandre og videreutvikle forholdet til den andre parten. Det er dermed tydelig at personlige relasjoner kan være med på å motvirke dette og heller underbygge tillitt, nærhet og åpenhet mellom bedriftene. Det er tydelig at informasjonsutveksling og kommunikasjon fra rådgiverne er viktig for at relasjonen skal fungere, og dette er igjen med på å underbygge nettopp tillitt, nærhet og åpenhet. Vi ser her at informasjon og kommunikasjon i arbeidsoppgavene bedriftene utfører sammen, er viktig og at dersom dette ikke er tilstedeværende kan det ha fatale konsekvenser for videre gjennomføring av prosessen. En rot til misnøye hos oppdragsgivere kan være dersom struktureringen av prosessen ikke er god nok. Personlige relasjoner på tvers av bedriftene kan

være en fordel da dette muliggjør anskaffelse av prosjekter i forskjellige sammenhenger for rådgiverne. Derfor vil igjen vedlikeholdelse av de personlige relasjonene være gull verdt for bedriften. Det er dermed tydelig at de personlige relasjonene er med på å bygge tillitt, nærhet og åpenhet over tid. Vi ser at det skaper en fordel for rådgiverne gjennom personifiseringsstrategi, at enkeltindivider i bedriften innehar lang fartstid i energibransjen som har ført til at de både har anskaffet seg en bred erfaring på gjennomføringen av slike prosesser og personlige relasjoner til oppdragsgiver.

### 5.3.3 Svar på forskningsspørsmål 3

Med bakgrunn i den foregående drøftingen er det mulig å besvare forskningsspørsmålet rettet mot relasjoner, som henholdsvis er:

*«Hvordan er relasjonen mellom oppdragsgiver og rådgiver med på å forme det endelige resultatet?»*

De empiriske funnene viser at relasjonen mellom oppdragsgiver og rådgiver er en viktig faktor for at prosessen skal bli en suksess. Det er dermed tydelig at dersom oppdragsgiver har et forhold fra tidligere samarbeid med en rådgiver, gir dette fordeler i gjennomføringen av prosessen. Vi ser at dette er med på å forme hvordan prosessen gjennomføres, da det allerede er etablert tillitt mellom partene. Det er imidlertid slik at relasjonen mellom partene var viktig for rådgiverne ettersom de, med bakgrunn fra tidligere samarbeid, ble inkludert i prosessen. Med bakgrunn i Håkansson og Snehota (1995), hvor ARA-modellen presenteres, kan vi se ut fra de empiriske funnene at energiselskapet er interessert i ressurser hos rådgiverne, og da i form av den tjenesten de leverer. Dette er med på å forme resultatet, da energiselskapet ikke innehar kompetansen til å kunne gjennomføre prosessen uten hjelp fra en ekstern rådgiver. Dersom oppdragsgiver skulle gjennomført prosessen alene ville selskapet måtte benytte en betydelig større andel ressurser og tid. Vi ser at det skaper en fordel for rådgiverne gjennom personifiseringsstrategi, at enkeltindivider hos rådgiverne innehar lang fartstid i energimarkedet som har ført til at de har anskaffet seg en bred erfaring på gjennomføringen av slike prosesser, og tilknytning til aktører i energimarkedet som personlige relasjoner. Dette vil være med på å øke verdien av relasjonen og som igjen vil være en viktig faktor for hvordan det endelige resultatet blir.



Det er tydelig at forholdet mellom bedriftene er viktig når det kommer til gjennomføringen av prosessen. Dermed er det sentralt at relasjonen vedlikeholdes og videreutvikles fra begge partene, både på organisatorisk- og individ nivå. Vi ser her at dersom relasjonen ikke vedlikeholdes kan det utvikle mistenksomhet, avstand og konflikter, som igjen vil ha negative effekter på det endelige resultatet og relasjonen. Relasjonene skaper tillitt, nærhet og åpenhet er en sentral faktor for at relasjonen skal påvirke resultatet i positiv retning. En klar medvirkende faktor til dette er de personlige relasjonene mellom enkeltindivider i selskapene. Ut fra empirisk data er det klart at kommunikasjon mellom partene var en sentral faktor for at samarbeidet skulle fungere. Vi ser at kommunikasjon er meget sentralt for at oppgavene som utføres i prosessen skal bli påvirket positivt, som igjen er med på å forme resultatet fra prosessen.

Ut fra empiriske funn og diskusjon har vi kommet frem til suksessfaktorer som ikke ble belyst i det teoretiske rammeverket for relasjoner, jf. tabell 3. Dersom vi ser suksessfaktorene fra diskusjon opp mot de teoretiske suksessfaktorene, ser vi at deler av teorien samsvarer med empirien. Vi har derfor videreutviklet det etablerte rammeverket for suksessfaktorer tilknyttet relasjoner i prosessen, jf. tabell 8. På grunnlag av diskusjonen legger vi nå til disse suksessfaktorene for relasjoner: kjennskap til motparten i relasjonen fra tidligere samarbeid, kommunikasjon mellom partene og de personlige relasjonene mellom individer tilknyttet personifiseringsstrategi.

Tabell 8 Etablert rammeverk tilknyttet suksessfaktorer for relasjoner

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Relasjon	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjennskap til den andre parten fra tidligere skaper en fordel.</li> <li>• Samarbeidet med bedrifter vil over tid føre til at bedriftene knytter sterke bånd.</li> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> <li>• Interesse for rådgivernes ressurser.</li> <li>• Kommunikasjon er viktig for gjennomføringen av prosessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> <li>• Sentrale arbeidsoppgaver i samråd med motparten.</li> <li>• Kommunikasjon er viktig for at relasjonen skal fungere.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare roller om hvem som skal utføre forskjellige aktiviteter.</li> <li>• Personlige relasjoner er en fordel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige relasjoner mellom individer, kan føre til fremtidig samarbeid.</li> <li>• Tillitt, nærhet og åpenhet er sentrale punkt.</li> <li>• Personifiseringsstrategien skaper en fordel.</li> </ul>

## 6. Konklusjon

I foregående kapittel ble de empiriske funnene diskutert og sett opp mot eksisterende teori og videre benyttet til å besvare forskningsspørsmålene. Konklusjonen vil bygges opp på samme måte, hvor vi benytter svarene av forskningsspørsmålene for et helhetlig svar på problemstillingen, som henholdsvis er:

*«Hva er suksessfaktorene i en M&A-prosess, i tilknytning til salg av virksomhetsområder innen offentlig eide energiselskaper?»*

Fra diskusjon tilknyttet strategi konkluderer studien med ulik strategisk tilnærming fra oppdragsgiver og rådgiver. For oppdragsgiver vil hybridstrategi med fokus på både kostnadsreducerende tiltak og kvalitet være en suksessfaktor for å gi et fortrinn til endringsprosessen og videre forretningsdrift. Oppdragsgiver vil da beholde sin posisjon som et attraktivt selskap i energimarkedet, ved å tilby kvalitet og service til en konkurransedyktig pris som skaper verdi for salg av virksomhetsområdet. Ved denne strategien besitter ansatte allerede erfaring som underbygger den organisatoriske strategien om allsidig drift. For riktig presentasjon av salgsobjektet vil rådgivers differensieringsstrategi mot kvalitet skape verdi, gjennom individuell tilpasning til hver prosess. Med erfaringer og samarbeid mellom ansatte hos EC-Group baserer de sin kompetanse mot personifiseringsstrategi, der kompetanseutvikling er sentralt. Studien ser dermed at personifiseringsstrategi, gjennom læring og utvikling av ansatte, er en suksessfaktor for økt kvalitet til differensieringsstrategien.

Videre ser studien at et korrekt skille av arbeidsoppgaver og kompetanseoverføringen, mellom oppdragsgiver og rådgiver, som en suksessfaktor. Oppdragsgiver vil måtte ha fokus på innhenting av skriftlig og generell kompetanse, eksplisitt kompetanse, og studien ser ulik tilnærming for dette. Involvering og overføring fra ansatte med den eksplisitte kompetanse er de to ulike tilnærmingene, hvor begge resulterte i en tilfredsstillende prosess ved hjelp av kollektivt arbeid. Da prosessen krever fasiliteringskompetanse utenfor oppdragsgivers rekkevidde, må den anskaffes fra en ekstern rådgiver. Spisskompetanse fra EC-Group er en klar suksessfaktor for prosessen, og bidrar videre til differensieringsstrategien som baseres på et felles språk av erfaringer, metoder og verktøy. Denne tause kompetanse unnlates for overføring til oppdragsgiver, men vil imidlertid bidra til utvikling av personifiseringsstrategien hos rådgiver.

Fra diskusjonen tilknyttet relasjoner er det tydelig at relasjonen mellom partene i prosessen utgjør en viktig faktor for at prosessen skal kunne gjennomføres med suksess. En klar fordel, både for oppdragsgiver og rådgiver, vil være dersom selskapene har en relasjon fra tidligere samarbeid, slik at de allerede har opparbeidet tillitt og tiltro til hverandre. Studien ser at informasjonsutveksling og kommunikasjon mellom partene vil være en svært viktig faktor for suksess, både for å skape forståelse fra ansatte og skape tillitt til rådgiverne på organisatorisk- og individnivå. Vi ser at verdien av relasjon vil påvirkes positivt av erfaringer tilknyttet rådgiverne etter lang fartstid og tilknytning til aktører i energimarkedet. Dette vil være med på å skape en faktor for suksess i prosessen, i tillegg knyttes de personlige relasjonene opp mot rådgivers personifiseringsstrategi.

Studien ser to klare gjentakende faktorer som bidrar til suksessfull gjennomføring av M&A-prosessen, rådgivers personifiseringsstrategi og kommunikasjon mellom partene. Ansatte hos EC-Group besitter både erfaringsbasert kompetanse og relasjoner som er med å bygge opp bedriftens særpregende kompetanse innen fagfeltet for omorganiseringer i energibransjen. Studien oppdaget i tillegg behovet for korrekt informasjonsflyt og kommunikasjon som en sentral suksessfaktor. Med en klar kommunikasjonsplan legger EC-Group klare føringer for hvordan informasjon skal flyte mellom partene, ansatte, eier og interessenter. De empiriske funnene viser til at avvik fra planen medførte komplikasjon som resulterte i utfordringer i prosessen. Kommunikasjon gjennom linje-form bidrar til profesjonalitet, tillit og forståelse mellom alle involverte parter og bidrar til suksess. Videre viser de empiriske funnene at dette må informeres om så tidlig som mulig i oppstarten av prosessen, samt viktigheten av kommunikasjonsplanen. Det er tydelig fra empirien at god informasjonsflyt er med på å utvikle de personlige relasjonene mellom individene i partene.

Som oppsummering og direkte svar på problemstillingen presenterer studien sitt rammeverk for suksess basert på teori og empirisk data i tabell 9. I tillegg til strategi, kompetanse og relasjoner vil kommunikasjon legges til i rammeverket for å komplettere suksessfaktorene for suksessfulle M&A-prosesser i norsk energibransje.

Tabell 9 Komplett rammeverk for faktiske suksessfaktorer i en M&A-prosess

		Oppdragsgiver	Rådgiver
Strategi	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hybridstrategi som underbygger organisatorisk vekst.</li> <li>Nødvendig endring for å opprettholde valgt strategi.</li> <li>Kompetanse mobiliseres etter behov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etterstrebedifferensieringsstrategi da kunder søker kvalitet.</li> <li>Personifiseringsstrategi basert på individuelle ansatte.</li> <li>Strategisk kompetanseutvikling for økt kvalitet som er begrenset for innhenting.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveksle og utvikle kompetanse i takt med organisatorisk strategi.</li> <li>Tilpasse seg endring.</li> <li>Skal ikke påvirkes av endringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Læring og utvikling, da differensiering vil behøve kompetanse på høyt nivå.</li> <li>Videreutvikling og -utdanning bidrar til individuell og organisatorisk verdi.</li> </ul>
Kompetanse	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overføring av eksplisitt kompetanse i fokus, både internt og eksternt mot rådgiverne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spisskompetanse innenfor kunders behov øker muligheten for særpregende kompetanse i marked.</li> <li>Utvikling av felles språk gjennom metoder og verktøy.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involvering eller overføring av kompetanse.</li> <li>Kollektivt arbeid for best utnyttelse av kompetanseprosessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taus kompetanse i form av erfaringer bidrar til spisskompetanse uten å beheftes med overføring.</li> <li>Kompetanseutvikling gjennom personifiseringsstrategi</li> </ul>

<b>Relasjoner</b>	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjennskap til den andre parten fra tidligere skaper en fordel.</li> <li>• Samarbeidet med bedrifter vil over tid føre til at bedriftene knytter sterke bånd.</li> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> <li>• Interesse for rådgivernes ressurser.</li> <li>• Kommunikasjon er viktig for gjennomføringen av prosessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktigheten av informasjonsutveksling.</li> <li>• Sentrale arbeidsoppgaver i samråd med motparten.</li> <li>• Kommunikasjon er viktig for at relasjonen skal fungere.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare roller om hvem som skal utføre forskjellige aktiviteter.</li> <li>• Personlige relasjoner er en fordel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige relasjoner mellom individer, kan føre til fremtidig samarbeid.</li> <li>• Tillitt, nærhet og åpenhet er sentrale punkt.</li> <li>• Personifiseringsstrategien skaper en fordel.</li> </ul>
<b>Kommunikasjon</b>	Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følge kommunikasjonsplan etablert av rådgivere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidle tidlig i prosessen om arbeidsoppgavene og kompleksiteten av disse.</li> <li>• Kommunikasjonsplan for informasjonsflyt.</li> </ul>
	Individ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikasjon er viktig for å få flyt i normale kanaler.</li> <li>• Med på å utvikle personlige relasjoner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linjekommunikasjon fra rådgiver til ansatte gjennom oppdragsgiver bidrar til tillitt, profesjonalitet og forståelse.</li> </ul>

## 6.1 Anbefalinger til bedriften

Gjennom studien har eksisterende suksessfaktorer, mellom oppdragsgiver og rådgiver for M&A-prosesser, blitt bekreftet med samsvar i teorien og nye suksessfaktorer er oppdaget ut fra empiri. Det er tydelig at EC-Group med sin erfaring i denne type prosesser har opparbeidet seg klare meninger om hva både de og selskaper som går inn i prosessen bør fokusere på. I tillegg til å bekrefte de tre faktorene strategi, kompetanse og relasjoner som suksessfaktorer er de underliggende faktorene avdekt. Det er EC-Groups personifiseringsstrategi som skaper bedriftens egen differensieringsstrategi og verdi til kunder gjennom høyt kvalifiserte rådgivere. Individuell kompetanseutvikling vil her være viktig for å støtte opp levert kvalitet fra hvert individ, og studien råder EC-Group til videreføring av denne satsningen. Det kommer frem fra rammeverket i tabell 9 at relasjonen mellom partene er med på å påvirke prosessen, og derfor bør det rettes fokus mot nettopp dette i fremtidige prosesser. I tillegg til god informasjonsutveksling og kommunikasjon på tvers av selskapene.

Studien har videre kommet fram til en ny medvirkende faktor for suksess, informasjon og kommunikasjon. Det kan tenkes at siden kommunikasjon rundt M&A er dagligdags for EC-Group er ikke nødvendigheten formidlet til oppdragsgiver. Studien råder dermed å tidligst mulig kommunisere arbeidsplan for å skape forståelse om prosessens kompleksitet, og kommunikasjonsplanens viktighet for å unngå misforståelser og lette informasjonsflyt. Etablert linjekommunikasjon er noe som bør videreføres da det klart skaper forståelse og profesjonalitet.

## 6.2 Videre forskning

Gjennom forskningsprosessen har det blitt avdekt sentrale suksessfaktorene for en M&A-prosesser i norsk energibransje. Rådgiver hadde sine formeninger om hvilke faktorer både de selv og oppdragsgiver måtte besitte, som har blitt benyttet for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. I tillegg har nye suksessfaktorer blitt avdekket og tilført studiens rammeverk.

Studien begrenset seg til samspillet mellom rådgiver og oppdragsgivere. For videre forskning kan neste steg være å utforske samarbeidet og samspillet mellom rådgiverne og interessenter/kjøpere av virksomhetsområdet i M&A-prosessen. Det kan tenkes at en eventuell kjøper vil fokusere på andre faktorer og ikke deler rådgiver og oppdragsgiver syn for suksess. I tillegg kan det tenkes at dersom studien hadde flere intervjuobjekter fra andre energiselskap, at andre suksessfaktorer kunne blitt oppdaget og utredet.

## Referanser

- Abrahamsen, M. (2013) Strategi i nettverksperspektiv, *Magma*, s. 22-28. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/strategi-i-et-nettverksperspektiv>.
- Alderson, W. (2006) *The analytical framework for marketing*.
- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*. 2nd ed. utg. London: Sage.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K. og Larsen, E. (2002) *Organisasjoner i utvikling og endring : oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Batt, P. J. (2008) Building social capital in networks, *Industrial Marketing Management*, 37(5), s. 487-491. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.002>.
- Burchhardt, S. (2015) *Competition with identity driven entry : a principal multi-agent model on the success of mergers and acquisitions*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Cannon, J. P. og Perreault Jr, W. D. (1999) Buyer--Seller Relationships in Business Markets.(Statistical Data Included), *Journal of Marketing Research*, 36(4), s. 439. doi: 10.2307/3151999.
- Cummings, S., Bridgman, T. og Brown, K. G. (2016) Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management, *Human Relations*, 69(1), s. 33-60. doi: 10.1177/0018726715577707.
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2018) *The SAGE handbook of qualitative research*. Fifth ed. utg. Los Angeles, Calif: Sage.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. og Faivre, J. (1981) Protocols in Consumer Research: Problems, Methods and Uses, *Research in Marketing*, 5, s. 29-58.
- Dubois, A. og Gadde, L.-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55(7), s. 553-560. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00195-8.
- Dyer, L. og Holder, G. W. (1987) Toward a strategic perspective of human resource management, *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*. Tilgjengelig fra: [https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=a+strategic+perspective+of+human+resource+management+dyer&btnG=&httpsredir=1&article=1450&context=cahrs\\_wp](https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=a+strategic+perspective+of+human+resource+management+dyer&btnG=&httpsredir=1&article=1450&context=cahrs_wp).
- Ford, D. et al. (2008) Analysing Business Interaction, *24th IMP-conference in Uppsala*. Tilgjengelig fra: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6707.pdf>.
- Ford, D. et al. (2011) *Managing business relationships*. 3rd ed. utg. Chichester: Wiley.
- Gilgeous, V. (1997) *Operations and the Management of Change*. Pitman.
- Grant, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), s. 109-122. doi: 10.1002/smj.4250171110.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. og Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Gunnigle, P. og Moore, S. (1994) Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications, *Personnel Review*, 23(1), s. 63-84. doi: 10.1108/00483489410053038.
- Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hedaa, L. og Tornroos, J. (2008) Understanding event-based business networks, *Time Soc.*, 17(2-3), s. 319-348. doi: 10.1177/0961463X08093427.



- Hendry, C. og Dunphy, D. (1996) Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory, *Human Relations*, 49(5), s. 621-641. doi: 10.1177/001872679604900505.
- Hennestad, B. (2009) Endringsledelse i endrings situasjonen ; en liminell utfordring, *Magma*, 12(1), s. 35-43.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. og Strønen, F. H. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Håkansson, H. og IMP-group (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*. Chichester, Engl: Wiley.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995) *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Haanæs, K. og Fjeldstad, Ø. D. (1998) *The strategic link between competition and competences*. Sandvika: Norwegian School of Management. Department of Strategy, Business History and Foreign Languages.
- Haas, M. R. og Hansen, M. T. (2005) When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company, *Strategic Management Journal*, 26(1), s. 1-24. doi: 10.1002/smj.429.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Leitner, K.-H. og Guldenberg, S. (2010) Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs, *An Entrepreneurship Journal*, 35(2), s. 169-189. doi: 10.1007/s11187-009-9239-x.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lines, R. (2005) The Structure and Function of Attitudes toward Organizational Change, *Human Resource Development Review*, 4(1), s. 8-32. doi: 10.1177/1534484304273818.
- Marchington, M. (1990) Analysing the links between product markets and the management of employee relations, *Journal of Management Studies*, 27(2), s. 111-132. doi: 10.1111/j.1467-6486.1990.tb00756.x.
- Metcalf, L., Frear, C. og Krishnan, R. (1992) Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model, *European Journal of Marketing*, 26(2), s. 27-46. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/03090569210010022>.
- Miller, A. R. og Dess, G. G. (1996) *Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Morris, T. (2001) Asserting property rights: knowledge codification in the professional service firm, *Human Relations*, 54(7), s. 819-838.
- Nisbett, R. E., Wilson, T. D. og Estes, W. K. (1977) Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes, *Psychological Review*, 84(3), s. 231-259. doi: 10.1037/0033-295X.84.3.231.
- Nordhaug, O. (1993) *Kompetansestyring*. 2. utg. utg. Oslo: TANO.
- Nordhaug, O. og Grønhaug, K. (1993) *Kompetanse og foretaksstrategi, I: Kompetansestyring*. Oslo: Forfatterne og TANO AS.
- NVE (2018) *Selskapsmessig og funksjonelt skille*. Tilgjengelig fra: <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten-for-energi-rme-marked-og->

- [monopol/sluttbrukermarkedet/selskapsmessig-og-funksjonelt-skille/](#) (Hentet: 03.05 2018).
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Roos, G. (2014) *Strategi : en innføring*. 6. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Selznick, P. og Stivers, C. (2009) TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization (b. 69, s. 1196-1199).
- Sivasubramaniam, N., Kroeck, K. G. og Lowe, K. B. (1997) "In the Eye of the Beholder": A New Approach to Studying Folk Theories of Leadership, *Journal of Leadership Studies*, 4(2), s. 27-42. doi: 10.1177/107179199700400204.
- Skatteloven (2007) *Lov om skatt av formue og inntekt*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14/KAPITTEL\\_12-1#%C2%A711-2](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14/KAPITTEL_12-1#%C2%A711-2) (Hentet: 09.05 2018).
- Skogstad, A. et al. (2000) *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy*. Bergen: Fagbokforl.
- Sternberg, R. J. og Kolligian, J. (1990) *Competence considered*. New Haven, Mich: Yale university press.
- Stokken, R., Heldal, F. og Bruntveit, A. (2017) *Fagprosedyrernes forvandling: om hvordan fagprosedyrer blir mer enn bare dokumenter når de møter praksis. I: Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Thompson, P. og McHugh, D. (2002) *Work organisations : a critical introduction*. 3rd ed. utg. Basingstoke: Palgrave.
- Thorsvik, J. og Jacobsen, D. I. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Veludo, M., Macbeth, D. K. og Purchase, S. (2004) Partnering and relationships within an international network context, *International Marketing Review*, 21(2), s. 142-157. doi: 10.1108/02651330410531367.
- Werr, A. og Stjernberg, T. (2003) Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems, *Organization Studies*, 24(6), s. 881-908. doi: 10.1177/0170840603024006004.
- Wilson, D. T. og Mummalaneni, V. (1986) Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation, *Industrial Marketing & Purchasing*, 1(3), s. 44. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/198396821?accountid=12870>.
- Woo, K.-S. og Ennew, C. (2004) Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement, *European Journal of Marketing*, 38(9/10), s. 1252-1271. doi: 10.1108/03090560410548960.
- Wood, S. (1999) Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews*, 1(4), s. 367-413. doi: 10.1111/1468-2370.00020.
- Woodall, J. (1996) Managing culture change: can it ever be ethical?, *Personnel Review*, 25(6), s. 26-40. doi: 10.1108/00483489610148518.
- Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Öberg, C. (2014) Customer relationship challenges following international acquisitions, *International Marketing Review*, 31(3), s. 259-282. doi: 10.1108/IMR-10-2012-0166.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

## Intervjuguide

Suksessfaktorer i strukturendringsprosess (*M&A-prosess*), tilknyttet salg av virksomhetsområder/selskaper innen offentlig eide energiselskaper

### Innledning:

1. Presentasjon av intervjuere
2. Prosjektets/masteroppgavens formål/problemstilling
3. Metode for innsamling og type opplysninger
4. Hvordan intervjuet dokumenteres og håndteres
5. Opplysningene behandles konfidensielt, anonymisering av data
6. Kontaktopplysninger
7. Opplyse om tidsestimater for intervjuet
8. Spørsmål?

### Problemstilling:

*«Hva er suksessfaktorene i en M&A-prosess, i tilknytning til salg av virksomhetsområder innen offentlig eide energiselskaper?»*

### Forskningsspørsmål:

Strategi, kompetanse og relasjoner mellom salgsbedrift og rådgivere (*fasilitator, juridisk mv*).

### Innledende spørsmål:

1. Fortell kort om utviklingen av energiselskapet under din ledelse?
2. Hva er din nåværende stilling og hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
3. Hva er dine hoved arbeidsoppgaver?

## Strategi:

1. Hva var strategien og årsaken til at energiselskapet valgte å starte en prosess med siktemål å selge virksomhetsområder/selskaper?
2. Hvilken strategi har energiselskapet etter salget av virksomhetsområder/selskaper?
3. Var det/er det noe samsvar mellom energiselskapets strategi før og etter salget av virksomhetsområder/selskaper og det energiselskapet som kjøpte virksomhetsområder/selskaper?
4. Hvilken strategi har energiselskapet i kompetansespørsmål?
5. For deg som øverste administrative leder, hvordan opplevde du prosessen hvor virksomhetsområder/selskaper ble (*skilt ut fra selskapet og*) solgt (*internt og eksternt*)?
6. I forbindelse med slike prosesser gir lovgivningen (*arbeidsmiljøloven*) og tariffavtalen (*hovedavtalen*) rettigheter til ansatte. Hvordan ble dette løst?
7. Dersom salg av en offentlig virksomhet/selskap skjer til under markedspris vil det i utgangspunktet foreligge statsstøtte i EØS-avtalens forstand. For å sikre at salget skjer uten at det gis ulovlig statsstøtte, bør salgsprosessen struktureres på en måte som sikrer at selger oppnår kommersielle vilkår (*pris*) som man med styrke kan hevde reflekterer markedspris. Var dette et tema/problemstilling i prosessen?
8. Hvilken rolle har/hadde du i prosessen i forbindelse med salg av virksomheter/selskaper?
9. Hvilken betydning mener du strategisk informasjon og kommunikasjon mellom energiselskapet og rådgiverne har for at prosessen/salget skulle/skal gjennomføres med et godt/tilfredsstillende resultat?
10. Hvordan påvirket informasjon og kommunikasjonen samarbeidet mellom rådgiverne og energiselselskapet
11. Hvilke områder mener du det må fokuseres spesielt på i utarbeidelsen av en informasjons- og kommunikasjonsstrategi generelt i slike prosesser (*intern- og eksternkommunikasjon*)?
12. Slike salgsprosesser (*struktureerte prosesser i forbindelse med salg/kjøp*) er beheftet med konfidensialitet mellom selger, kjøper, rådgivere, eier mv.
  - a. Skaper/skapte konfidensialiteten noen utfordringer internt i energiselskapet?
  - b. Hovedregelen er at forvaltningens/kommunenens saksdokumenter er offentlige. Skaper/skapte konfidensialiteten utfordringer i forbindelse med informasjonsutveksling og kommunikasjon generelt mot eier/kommune?

- c. Ble den endelige behandlingen av prosessen (*beslutningen hos eier/kommunen om salg*) gjennomført som «unntatt offentligheten»?

## Kompetanse:

1. Hvordan er balansen mellom generell- og spisskompetanse blant ansatte i energiselskapet/organisasjonen som helhet (*vet noe om mye – eller mye om lite*)?
2. Har energiselskapet og kjøper av virksomhetsområder/selskap sammenfallende kjernekompetanse innen aktuelle/spesielle forretningsområder?
3. I etterkant av salget, er det utarbeidet noe form for samarbeid på strategisk forretningsmessig nivå mellom energiselskapet og kjøper med hensyn til overføring, videreutvikling og samarbeid innen kompetansefeltet?
4. Hvordan organiserte energiselskapet prosessen i forbindelse med salg av virksomhetsområder/selskaper?
5. Strukturendringsprosesser er preget av mye spisskompetanse fra både rådgivere og energiselskap. Ble det utarbeidet en detaljert prosjektplan for gjennomføringen av prosessen?
6. Hvilken kompetanse besitter/besatt rådgiverne (*fasilitator, juridisk mv.*) som energiselskapet mangler/manglet i forbindelse med gjennomføringen av prosessen?
7. Hvordan oppfatter/oppfattet interessentene (*interesserte kjøpere/kjøper*) at prosessen er/var organisert og håndtert fra energiselskapets og rådgivernes side?

## Relasjoner:

1. Hvor viktig er/var relasjonene til rådgiverne (*fasilitator, juridisk mv.*) i sammenheng med gjennomføringen av salget?
2. Hvordan foregår/foregikk informasjonsutveksling/kommunikasjon mellom energiselskapet og rådgiverne (*fasilitator, juridisk mv.*) i sammenheng med gjennomføringen av salget?
3. Hvilke hovedarbeidsoppgaver ble gjennomført av energiselskapet i nært samarbeid med rådgiverne?
  - a. Hvor viktig vil du si samarbeidet med rådgiverne er/var for resultatet og gjennomføringen av prosessen?

4. Hvor viktig mener du de mellommenneskelige forholdene/relasjonene, mellom personer i energiselskapet og rådgiverne, er/var for at prosessen skal/skulle bli vellykket?
5. Hvilke erfaringer har dere fra prosessen som vil være viktig i tilsvarende fremtidige prosesser?

### Avsluttende spørsmål:

1. Noe annet du ønsker å tilføye?
2. Har du noen spørsmål til oss?
3. Er det greit at vi kontakter deg senere hvis det skulle være noe som er uklart for oss i forbindelse med dette møtet/intervjuet?

**Vedlegg 2: Overordnet liste over hvordan en M&A-prosess gjennomføres, slik det er fremstilt av EC-Group.**

## **Vanlige prosesser ved gjennomføring av eiermessige endringer (salg av selskap/virksomhet)**

(Ikke uttømmende)

1. Organisering av prosessen (*prosjektgrupper/arbeidsgrupper – koordinering mot andre rådgivere, revisor, ansatte og evt. andre prosesser. Spesielt mot oppdragsgiver – Forhandlingsutvalg FU f.eks.*)
2. Interessentanalyse (*stakeholders/personer og organisasjoner som blir/kan bli berørt av prosessen*)
3. Kommunikasjonsstrategi – kommunikasjonsplan med grunnlag i interessentanalysen (*informasjon til ansatte, pressemelding i beredskap, informasjon til styret og eiere mv.*)
4. Utarbeidelse av prosjektplan/fremdriftsplan med milepæler
5. Forankring av prosessen i styret og hos eierne
6. Informere daglig ledelse, styre og ikke minst kommunale eiere om EU-lovgivningen (*statsstøtte – markedsinvestor prinsippet*)
7. Systematisere selskapsdokumentasjon i elektronisk datarom («Datarommet») i henhold til omforent innholdsfortegnelse. Normalt opprettes to Datarom, et begrenset for indikativt bud (*fase 1*) og et fullstendig for bindende bud (*fase 2*)
8. Evt. verdsettelse og selskapsgjennomgang («Vendor's due diligence»)
9. Avgjøre transaksjonsstruktur (*skattemessige verdier, hvilken modell er skattemessig mest hensiktsmessig?*)
10. Kontakt – orientering revisor (*ved transaksjonsstrukturer som omfatter fisjon/fusjon*)
11. Eventuelt utarbeidelse av en «Teaser» (*kort presentasjon av salgsobjektet, inneholder ingen konfidensiell informasjon*) dersom det er hensiktsmessig
12. Utarbeide av informasjonsmemorandum (IM) – prospekt
13. Kontakte aktuelle interessenter/kjøpere og oversender «Teaser»
14. Signering av konfidensialitetserklæringer og oversendelse av IM eller IM inntas i Datarommet
15. Gi tilgang til Datarommet (*fase 1, jf. punkt 7*)

16. Oppfølging interessenter med «Prosesskriv» (*informasjon om prosessen til interessenter*) med tidsplaner, supplere datarom på forespørsel (*tilgjengelig info til alle interessenter*)
17. Innlevering av «Indikative bud» (*ikke juridisk bindende bud, men et bud som antyder hva budgiveren kan være villig til å betale for selskapet/salgsobjektet*)
18. Oppfølging indikative bud (*aktuelle interessenter utvelges/gjenstår f.eks. 3-4 stk.*)
19. Aktuelle interessenter som inviteres til å delta i den videre prosess gis muligheten til å presentere det indikative budet
20. Oppfølging interessenter (*fase 2, jf. punkt 7*)
21. Supplere datarom på forespørsel fra budgiverne, Q&A-prosess
22. Utarbeidelse av utkast transaksjonsdokumentasjon (*overdragelsesavtale, aksjonæravtale, nye vedtekter mv.*) – forelegges interessenter
23. Aktuelle interessenter får anledning til å møte ledelsen i selskapet/virksomheten og gjennomføre en besiktigelse (*anlegg mv.*)
24. Bindende bud
25. Budrunder/forhandlinger med valg av kjøper
26. Avklare forhold til Konkurransetilsynet
27. Signering av overdragelsesavtale
28. Eventuelt fisjon/fusjon (*utskilling av virksomhet som skal/ikke skal medfølge – til aksjeselskap – salget av aksjer blir skattefri gevinst*)
29. Informasjon og drøfting med ansatte (*Kapittel 16 i arbeidsmiljøloven og tariffavtaler*)
30. Fremforhandlet overdragelsesavtale fremlegges for selskapets besluttende organ(er) (*styret, generalforsamling*)
31. Oppfyllelse av gjennomføringsbetingelser (*konsesjoner, samtykke fra avtaleparter*)
32. Overtakelse – «Closing» (*gjennomføring av transaksjonen, for eksempel betaling av kjøpesum, avholdelse av styremøte og generalforsamling for valg av nytt styre, fratredelse av nåværende styremedlemmer og nødvendige vedtektsendringer, innføring i aksjeeierbok mv.*)
33. Registrering i Foretaksregistret
34. Etterarbeid (*tinglysning, omregistrering, orientere kunder, overføring av avtaler etc.*)
35. Avtale om overdragelse av justeringsforpliktelser (MVA) (*ikke aktuelt ved aksjeoverdragelser*)
36. Gjennomføring av etteroppgjør og «pro et contra»



## Vedlegg 3: Vurdering fra NSD



Roar Stokken

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 26.01.2018

Vår ref: 58481 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.01.2018. Meldingen gjelder prosjektet:

58481	Suksessfaktorer i M&A-prosess. Casestudie forbindelse med salg av kommunalt eid kraftselskap.
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvar	Roar Stokken
Daglig ansvarlig Student	Jørgen Nordvik Aasen og Fredrik Løkken

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS  
NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29  
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel: +47-55 58 21 17  
Faks: +47-55 58 96 50

nsd@nsd.no  
www.nsd.no

Org.nr. 985 321 884

## **Veiledning**

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 /  
Siri.Myklebust@nsd.no

## Vedlegg 4 Ansattes rettigheter ved omorganiseringer, utarbeidet i samarbeid med EC-Group.

### Ansattes rettigheter ved omorganiseringer (salg av selskap/aksjer, fusjoner mv.)



Masteroppgave i ledelse av teknologi (MLT)  
NTNU Handelshøyskolen Trondheim

Fredrik Løkken (mob: 918 03 209)  
Jørgen Aasen (mob: 994 99 883)

1

### Ved salg av aksjer/selskap



Masteroppgave i ledelse av teknologi (MLT)  
NTNU Handelshøyskolen Trondheim

Fredrik Løkken (mob: 918 03 209)  
Jørgen Aasen (mob: 994 99 883)

2

## Ansattes rettigheter ved salg av aksjer

- Salg av aksjer, for eksempel aksjene i Nett AS, innebærer ingen endringer i de ansattes arbeidsforhold – arbeidsgiver er den samme og ansatte rettigheter videreføres, men med ny eier
- Arbeidsgiver har en drøftingsplikt med tillitsvalgte, jf. for eksempel Hovedavtalen § 9-5 LO-NHO, tilsvarende §3-1 Hovedavtalen KS
- Dersom Nett AS senere fusjoneres med et annet selskap, kommer bestemmelsene om virksomhetsoverdragelser i arbeidsmiljøloven kapittel 16 til anvendelse
- Slike oppkjøp med etterfølgende fusjoner er ikke uvanlig, og de ansattes rettigheter ved virksomhetsoverdragelser er derfor inntatt i denne presentasjonen



## Drøftingsplikten ved aksjeoverdragelser

- Drøftingsplikten følger av Hovedavtalen § 9-5 LO-NHO, tilsvarende §3-1 Hovedavtalen KS, hvoretter «salg» av virksomheten er tema for drøfting
- Drøftinger skal iverksettes «så tidlig som mulig» før avgjørelse
- Forut for drøftinger skal de tillitsvalgte gis informasjon om årsakene til ledelsens disposisjoner og de juridiske, økonomiske og arbeidsmessige konsekvensene disposisjonene eventuelt må antas å få for arbeidstakerne



# Virksomhetsoverdragelse

(overdragelse av hele eller deler av virksomhet  
innmatsalg, fusjoner, fisjoner mv.)



## Ansattes rettigheter ved virksomhetsoverdragelser

- Virksomhetsoverdragelser (overdragelse hele eller deler av virksomhet, fusjoner, fisjoner mv.) hvor ansatte overføres som ledd i overdragelsen, vil normalt innebære at reglene om virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljøloven kapittel 16 mv. kommer til anvendelse
- Ved rene konserndannelser, for eksempel ved at virksomheter skilles ut i et eget datterselskap, vil det normalt ikke være grunnlag for å gjøre større endringer, slik at arbeidsvilkår, tariffavtaler, pensjonsordninger mv. videreføres uendret selv om arbeidsmiljøloven kan gi grunnlag for å foreta endringer
- I det følgende gjennomgås de mest sentrale reglene om ansattes rettigheter ved virksomhetsoverdragelser



## Virksomhetsoverdragelser – lønns- og arbeidsvilkår

- **Hovedregel:** de overførte ansatte har krav på å beholde sine lønns- og arbeidsvilkår som de var før overdragelsen. Dette innebærer blant annet at overførte ansatte har
  - rett til å fortsette i samme/tilsvarende stilling som før overdragelsen
  - rett til å beholde individuelt avtalte rettigheter og plikter, herunder lønn, avtalefestet arbeidstid, ferierettigheter og tilleggsbetingelser mv.
- Ønskes individuelt avtalte goder fjernet eller endret, er det overtakende selskapet normalt avhengig av å oppnå aksept fra den enkelte ansatte for å få gjennomført dette



## Virksomhetsoverdragelser – lønns- og arbeidsvilkår

- Rettigheter som baserer seg på virksomhetens til enhver tid gjeldende administrative ordninger (*personalgoder/velferdsytelser som forsikring, lønnsdekning under sykdom mv.*) vil kunne samordnes etter overtakelsen som ledd i arbeidsgivers styringsrett, uten at dette krever aksept av den enkelte ansatte
- Reglene om virksomhetsoverdragelse forhindrer heller ikke ny arbeidsgiver til å gjøre endringer etter overdragelsen som ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett (*organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet*)



## Virksomhetsoverdragelser – tariffavtaler

- Det overtakende selskapet vil som følge av overdragelsene bli bundet av de tariffavtaler det overdragende selskap er omfattet av (*med mindre det overtakende selskapet reserverer seg skriftlig mot tariffavtalene innen tre uker etter overdragelsestidspunktet*)
- En slik reservasjon skal fremføres overfor fagforeningen(e)
- Selv om det overtakende selskapet reserverer seg mot tariffavtaler, vil ansatte som overføres ha rett til å beholde individuelle vilkår i henhold til tariffavtalen ut tariffperioden eller til det inngås en ny tariffavtale
- Ved etablering av nye konsernselskaper (*f.eks. i energisektoren iht. krav i energiloven - selskapsmessig skille*) vil overtakende selskap iht. rettspraksis likevel kunne bli bundet av tariffavtale selv om overtakende selskap har reservert seg mot tariffavtalen



## Virksomhetsoverdragelser – tjenestepensjon

- Hovedregel:
  - De ansatte vil ha rett til å få videreført gjeldende tjenestepensjonsordning
  - Individuelt avtalte pensjonsavtaler (*i den grad de finnes*) overføres som en del av den ansattes individuelt avtalte rettigheter og plikter
- Unntak:
  - De ansatte kan overføres til overtakende selskaps eksisterende pensjonsordning, uavhengig av om denne gir bedre eller dårligere ytelses-/innskuddsnivå enn det ansatte hadde hos sin forrige arbeidsgiver



## Virksomhetsoverdragelser – avtalefestet pensjon

- Avtalefestet pensjon (AFP) er basert på tariffavtale
- Dersom overtakende selskap blir bundet av den tariffavtale tidligere arbeidsgiver var bundet av, vil dette også omfatte tariffbestemmelser om AFP
- Dersom det overtakende selskapet derimot reserverer seg mot tariffavtaler, slik at det ikke er noen tariffavtaler hos det overtakende selskapet etter overdragelsen, vil alle AFP-rettigheter for overførte ansatte som ikke er utløst/benyttet før overdragelsen som utgangspunkt falle bort



## Virksomhetsoverdragelser – ansattes reservasjonsrett

- Berørte ansatte har rett – men ingen plikt – til å bli overført til den nye arbeidsgiver
- Arbeidsmiljøloven gir de ansatte en rett til å reservere seg mot overføring (*reservasjonsrett*)
- For ansatte som måtte reservere seg, er hovedregelen at arbeidsforholdet opphører på overføringstidspunktet
- Dersom overføringen skulle medføre vesentlige og inngripende negative endringer for den ansatte, åpner rettspraksis helt unntaksvis for at ansatte kan velge å opprettholde ansettelse hos tidligere arbeidsgiver (*valgrett*)





## Virksomhetsoverdragelser – prosessuelle regler og drøfting

- Den tidligere arbeidsgiver og det overtakende selskapet skal drøfte overdragelsen med de ansattes tillitsvalgte så tidlig som mulig, herunder konsekvensene for de ansatte og deres rettigheter i den forbindelse
- Loven stiller spesifikke krav til hva som skal drøftes og hvilken informasjon/dokumentasjon som skal gis i den forbindelse, herunder
  - grunnen til overdragelsen
  - fastsatt eller foreslått dato for overdragelsen
  - de rettslige, økonomiske og sosiale følger av overdragelsen for de ansatte
  - endringer i tariffavtaleforhold
  - planlagte tiltak overfor ansatte
  - reservasjons- og fortrinnsrett, og fristen for å utøve slike rettigheter



## Virksomhetsoverdragelser – prosessuelle regler og drøfting

- I tillegg skal berørte ansatte informeres om overdragelsen så tidlig som mulig
- Tilsvarende drøftingsplikter følger også av Hovedavtalene
- Dersom det planlegges tiltak overfor de ansatte, enten av tidligere arbeidsgiver eller overtakende selskap, skal dette i tillegg så tidlig som mulig drøftes med de tillitsvalgte med sikte på å oppnå en avtale
- Plikten strekker seg imidlertid ikke lengre enn til at det gis informasjon og at det gjennomføres drøftinger med sikte på en avtale. Dersom partene ikke blir enige, kan arbeidsgiver fatte de nødvendige beslutninger ensidig



## Virksomhetsoverdragelser – oppsigelser

- Arbeidsmiljøloven bestemmer at oppsigelser som er begrunnet i overdragelsen som sådan, er ugyldige
- Forbudet mot oppsigelse er imidlertid ikke til hinder for at det gjennomføres rasjonaliseringstiltak/oppsigelser som det ellers ville være saklig grunnlag for, forutsatt at de ikke er begrunnet i virksomhetsoverdragelsen
- Arbeidsforhold som på en gyldig måte er brakt til opphør forut for overføringstidspunktet omfattes som utgangspunkt ikke av forbudet
- Overtakende selskaps eventuelle oppsigelser etter virksomhetsoverdragelsen må begrunnes og vurderes i henhold til arbeidsmiljølovens alminnelige regler



## Vedlegg 5 Presentasjon over EØS-avtalens hovedregler om statsstøtte, utarbeidet i samarbeid med EC-Group.



### Presentasjon/oversikt over EØS-avtalens hovedregler om statsstøtte

Forholdet til EØS-avtalens regler om offentlig støtte i forbindelse med slag av offentlige eide selskaper (*energiselskaper*)



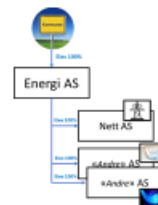
Masteroppgave i ledelse av teknologi (MLT)  
NTNU Handelshøyskolen Trondheim

Fredrik Løkken (mob: 918 03 209)  
Jørgen Aasen (mob: 994 99 883)

1

### Statsstøtteregele

- EØS-reglene om statsstøtte krever i utgangspunktet at offentlige eiere opptrer som private investorer ved salg av selskaper/virksomheter (*unntakene antas ikke relevante*)
- Selskaper må ikke selges til priser eller på vilkår som er mindre gunstige enn hva en privat investor ville godtatt (*markedsinvestorprinsippet*)
- Eksempel: Nett AS er heleid av Energi AS, som igjen er heleid av Kommunen (*Jf. figur til høyre*)
- De folkevalgte vil bli direkte og indirekte involvert i salgsprosessen. Statsstøtteregele gjelder derfor for transaksjonen



Masteroppgave i ledelse av teknologi (MLT)  
NTNU Handelshøyskolen Trondheim

Fredrik Løkken (mob: 918 03 209)  
Jørgen Aasen (mob: 994 99 883)

2

## Statsstøttereglene

- Dersom salg til under markedspris, vil differansen mellom markedspris og salgspris kunne innebære statsstøtte
- Salg under markedspris vil kunne få følgende konsekvenser:
  - Kjøper pålegges å betale differansen mellom markedspris og salgspris til selger
  - Mulig reversering av transaksjonen
  - Sak for ESA (*etter klage eller ved at ESA tar saken til behandling av eget tiltak*) og domstolsbehandling
    - Prosesskostnader
    - Transaksjonen kan settes på vent i flere år
  - Negative omdømmemessige konsekvenser for selger, kjøper, eier mv.



## Statsstøttereglene

- Et salg må tilfredsstillere «markedsaktør-testen»:
  - Opptre den offentlige eieren på samme måte som en sammenlignbar privat investor ville ha gjort, eller er det offentlige influert av annet enn bedriftsøkonomiske hensyn?
- For å oppnå et salg til markedspris bør selger:
  1. Strukturere salgsprosessen på en måte som sikrer at man oppnår bud som reflekterer markedspris
  2. Primært vektlegge bedriftsøkonomiske forhold ved valg av budgiver. Tradisjonelle «politiske» hensyn som arbeidsplasser, lokalt næringsliv og lignende vil ikke kunne vektlegges (*uten forhåndsgodkjenning*)



## Alternative måter for å oppnå markedspris

1. Ved at det økonomisk mest fordelaktige budet antas etter en åpen, ikke-diskriminerende og transparent salgsprosess
  - o Iht. ESAs retningslinjer - sikker
2. Ved at budet antas å være på linje med uavhengige verddivurderinger innhentet i forkant av salget
  - o Iht. ESAs retningslinjer – sikker, men utfordrende i praksis for salg av energiselskaper
3. Alternativ salgsprosess som gir rimelig trygghet for at statsstøtte ikke foreligger (*delvis en kombinasjon av 1 og 2*)
  - o Ikke iht. ESAs retningslinjer – antas gi rimelig trygghet da hovedhensyn langt på vei ivaretas – blir dessuten utfordrende å identifisere statsstøtteelement



## 1) Salg foretatt gjennom konkurransepreget, transparent, ikke-diskriminerende og ubetinget anbudslignende prosedyre

- **Konkurransepreget** – salgsprosessen er åpen for alle interesserte tilbydere
- **Transparent** – salgsprosessen skal være bekjent- og offentliggjort i adekvat utstrekning, og at alle interessenter har tilgang til samme informasjon
- **Ikke-diskriminerende** – alle interessenter og budgivere behandles likt gjennom hele salgsprosessen
- **Ubetinget anbudslignende prosedyre** – pris skal være det sentrale kriterium og eventuelle andre tilleggskriterier må være ikke-diskriminerende og saklig forbundet med transaksjonens innhold



## 2) Salg foretatt på bakgrunn av en alminnelig akseptert takseringsmetode

- Kan basere seg på en allment akseptert vurderingsstandard for verdifastsettelse av energiselskap
  - Vanskelig å angi en «korrekt» markedspris for en virksomhet
- Verdivurderingen må være basert på tilgjengelige, objektive, verifiserbare og pålitelige opplysninger som også er tilstrekkelig aktuelle og tidsriktige
- Andre kriterier for transaksjonen enn pris må være hensyntatt ved verdifastsettelsen



## 3) Alternativ salgsprosess – gjennomføring av salgsprosessen

- Forhåndsfastsatte kriterier for salg
  - Bedriftsøkonomisk begrunnende
  - Kan inkludere «kriterier» eller ønsker for fremtidig drift av selskapet/virksomheten (*anleggsbidrag, investeringer/forsyningsikkerhet o.l.*)
    - Slike kriterier må gjøres kjent for alle interessenter slik at alle får lik mulighet til å hensynta disse i verdsettelsen (*kriteriene bør være mulig å verdsette*)
  - Varsomhet med kriterier relatert til lokal sysselsetting, forretningsaktivitet, sponing o.l.
- Ved å kontakte flest mulig potensielle interessenter økes muligheten for markedspris (*interessentene bør være representative med tanke på geografisk spredning og økonomisk styrke*)
  - Interessentene bør være representative med tanke på geografisk spredning og økonomisk styrke



### 3) Alternativ salgsprosess – gjennomføring av salgsprosessen

- Selger bør i ettertid kunne dokumentere at alle interessentene har fått tilsvarende informasjon
- Selger må sørge for at inngitte bud er mest mulig sammenlignbare gjennom forhåndsfastsatte kriterier
- Samsvar mellom faktisk salgspris og forhåndsinnhentet verddivurdering, vil ytterligere underbygge at statsstøtte ikke foreligger
- Kontakt med potensielle budgivere fra andre EØS-land vil redusere risikoen for at det anses å foreligge statsstøtte



### 3) Alternativ salgsprosess – valg av budgiver

- Det for selger bedriftsøkonomisk mest fordelaktige bud velges
- Som utgangspunkt må pris være sentrale kriteriet
- Ved vektlegging av andre kriterier bør det kunne gis en bedriftsøkonomisk begrunnelse for det
- Vektleggingen forankres i de forhåndsfastsatte salgskriteriene
  - Alternativt: transparens/åpenhet om eventuelle nye kriterier fastsatt i løpet av prosessen, slik at alle potensielle interessenter har fått anledning til å ta høyde for slike tilleggskriterier ved inngivelse av endelig bud
- Begrunnelsen for valg av budgiver bør dokumenteres i et møtereferat (*f.eks. styre-/generalforsamlingsprotokoll*)



## Positiv bieffekt

- Ved å legge opp salgsprosessen og tilbudsutvelgelse på denne måten kan man få en høyere pris enn man ellers ville ha oppnådd
- Også overfor budgiverne kan man bruke statsstøtteren som argument for at bud må forbedres





## Vedlegg 6

### Energiloven (§§4-6, 4,-7) – selskapsmessig og funksjonelt skille

#### § 4-6.(Krav om selskapsmessig skille)

I en vertikalt integrert virksomhet som er tillagt systemansvar etter § 6-1 eller som har over 100.000 nettkunder, skal nettvirksomheten skilles fra virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi. Virksomhetene skal være organisert i selvstendige juridiske enheter. Nettvirksomheten skal ikke selv eie eller eies av enheter med virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi.

Ved sammenslåinger, oppkjøp mv. som utløser konsesjonsplikt etter denne lov hvor både nettvirksomhet og virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi inngår, kan departementet stille krav om at den vertikalt integrerte virksomheten skal organiseres som nevnt i første ledd. Selskapsmessig skille etter første og annet ledd skal gjennomføres innen den frist departementet fastsetter. Departementet kan gi nærmere forskrifter og fastsette vilkår om krav til selskapsmessig skille for konsesjon etter § 4-1.

#### § 4-7.(Krav om funksjonelt skille)

Vertikalt integrerte virksomheter som omfattes av § 4-6 første ledd, må oppfylle krav om funksjonelt skille fastsatt i eller i medhold av denne bestemmelsen innen den frist departementet fastsetter.

Personer i ledelsen i nettvirksomheten kan ikke delta i ledelsen i virksomhet som forestår konkurranseutsatt virksomhet innenfor den vertikalt integrerte virksomheten. Morselskap eller kontrollerende eier skal ikke gi instruksjoner til nettvirksomheten om den daglige driften eller om avgjørelser vedrørende utbygging eller oppgradering av nettet som ikke går utover fastsatte grenser for nettvirksomhetens økonomiske rammer. Departementet kan gi nærmere forskrifter og fastsette vilkår for konsesjon etter § 4-1 om forhold som nevnt i annet og tredje ledd.

#### *Vår kommentar:*

*[I mars 2018 besluttet Stortorget at §4-7 kun skal gjelde for nettselskaper med flere enn 30 000 nettkunder. Lovteksten er ennå ikke oppdatert i Lovdata]*