

Gunner Eek
Espen Røistad

Integrering av IT-ansatte i et internasjonalt oppkjøp

Integration of IT-employees in a Cross-Border Acquisition

En casestudie av integrasjonsprosessen mellom
Flokk og Giroflex

Gunner Eek
Espen Røistad

Integrering av IT-ansatte i et internasjonalt oppkjøp

Integration of IT-employees in a Cross- Border Acquisition

Masteroppgave i Master i ledelse av teknologi
Veileder: Tina Bjørnevik Aune
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masterutredningen er skrevet i det siste semesteret ved det toårige masterprogrammet ledelse av teknologi ved NTNU handelshøyskolen Trondheim.

Dette har vært en lærerik, motiverende og utfordrende tid for oss, som vi kan dra nytte av senere i livet og inn i arbeidslivet. Det har vært en annen måte å arbeide på en tidligere semestre, der vi har vektlagt jevn jobbing og kontinuerlig fremdrift.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til fokalbedriften Flokk med kontaktperson John Birger Tronsaune i spissen. Uten hans hjelp vil ikke datainnsamlingen vært mulig å gjennomføre, dette er noe vi setter stor pris på.

Vi vil også benytte anledningen til å takke veileder Tina Bjørnevik Aune for god veiledning og hyggelige samtaler gjennom hele forskningsprosessen.

Til slutt vil vi få takke alle medstudenter ved MLT for to fantastiske år sammen. Vi ønsker også å takke Jørgen og Fredrik som vi delte grupperom med. Vi kunne ikke ha sett for oss å være foruten de legendariske kortspillpausene.

Innholdet i denne studien står for forfatterens regning.

Trondheim, 23.mai 2019



Gunnar Eek



Espen Røistad

Sammendrag

I dagens bedriftsmarked foregår det mange oppkjøp med en påfølgende integrasjonsprosess, hvor det i de siste årene har vært et økt fokus på integrasjon av IT-funksjoner. Litteraturen deler integrasjonsprosessen opp i to deler; den tekniske integrasjonen og den menneskelige integrasjonen. For å få til den menneskelige integrasjonen kan det tenkes at det vil være en fordel å ha en god relasjon mellom virksomhetene. Dagens forskning sier lite om hvordan en oppkjøpt virksomhet opplever integrasjonsprosessen, og hvordan ulike faktorer påvirker deres opplevelse. Derfor har denne studien tatt for seg integrasjonsprosessen sett fra oppkjøpt virksomhet sitt ståsted. Problemstillingen: *“Hvordan opplever IT-avdelingen i en oppkjøpt virksomhet integrasjonsprosessen etter et oppkjøp og hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom virksomhetene?”* har vært utgangspunktet i studien der selve problemstillingen har hatt et todelt formål. Første formål gikk på oppkjøpt virksomhets opplevelse av integrasjonsprosessen, mens det andre formålet så på utviklingen av relasjonen mellom to parter.

For å finne svar på ble det gjennomført en casestudie av en full integrasjon mellom møbelprodusenten Flokk gjorde av konkurrenten Giroflex. Studien gjennomførte til sammen syv kvalitative semistrukturerte intervjuer. I tillegg ble det gjort en grundig innsamling av teori knyttet til integrasjonsprosessen, der det ble valgt fire menneskelige faktorene som skulle beskrive oppkjøpt virksomhets opplevelse: kommunikasjon, kultur, usikkerhet og tillit. Mens relasjonsutviklingen ble sett på etter prinsippene i Håkansson og Snehotas (1995) ARA-modell.

Studien viser at oppkjøpt virksomhet opplevde en usikkerhet i begynnelsen av prosjektet. Men god kommunikasjon og lik kultur mellom virksomhetene styrket tilliten den oppkjøpte virksomheten fikk til kjøper, samtidig som usikkerheten ble redusert. Opplevelsen av disse fire faktorene kan ses i sammenheng hvor de påvirker hverandre og dette påvirket oppkjøpt virksomhet til en opplevelse av en positiv integrasjonsprosess. Studien viser også at partene har opplevd en god relasjon mellom dem. Der aktørbånd har vært den sterkeste dimensjonen i Håkansson og Snehotas (1995) ARA-modell. Selv om både aktivitetslenker og ressursbånd også tydelig har bidratt til å styrke relasjonen. De tre dimensjonene har blitt styrket gjennom integrasjonsarbeidet mellom partene. Dette har skjedd gjennom blant annet god og jevnlig kommunikasjon, fysisk interaksjon, kunnskapsutveksling og samarbeidsoppgaver.

Abstract

In today's corporate environment, there are several integration processes in play following corporate acquisitions. In these processes, there has been an increased focus on IT-system integration in the past few years. Academic literature divides the integration process into two parts; technical and human integration. In order to succeed in the human integration, a positive relationship between the two sides prior to acquisition appears to be of benefit. Contemporary research hardly addresses how an acquired company experiences the integration process, as well as how various factors affect their experience. Therefore, this study takes the view of the acquired company when analysing the post-acquisition integration process. The question "*How does the IT department of an acquired company experience post-acquisition integration processes, and how does the integration effort affect the relationship between the two companies?*" has been the basis of this study. The purpose of the question was two-fold. Firstly, to discuss the experience of the acquired company, and secondly, to look at the developments in the relationship between the two sides through the integration process.

To answer this two-fold question, a case study has been conducted of furniture manufacturing company Flokk's acquisition of competitor Giroflex, after which a full integration process was conducted. In the study, seven qualitative, semi-structured interviews were conducted. Additionally, a thorough analysis of theory surrounding the integration process was conducted, where the four human factors describing the acquired company's experience were: communication, company culture, uncertainties and trust. Meanwhile it was decided that developments in the relationship between the two parties was to be viewed through the principles in Håkansson and Snehota's (1995) ARA model.

The study shows the acquired party experienced uncertainty in the beginning of the project. However, good communication and strong similarities in the company cultures of the two sides strengthened the trust in acquired side towards its new parent company, as well as reduced uncertainties to some degree. The experience of these four factors can be seen in relation to how they affect each other, and the integration process was to the acquired company felt as a positive process. The study also shows the two parties have experienced the relationship between them as positive. Although actor bonds has been the strongest dimension of Håkansson and Snehota's (1995) ARA model, activity links and resource ties have also clearly contributed to strengthening the relationship. These three dimensions have been strengthened through the integration effort. This has happened, among other reasons, through good and regular

communication, physical interaction between employees, exchange of knowledge and tasks for which cross-company cooperation has been necessary.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figuroversikt	viii
Tabelloversikt	viii
1 Innledning	1
1.1 <i>Problemstilling</i>	2
1.2 <i>Studiens oppbygning</i>	3
2 Presentasjon av case og fokalbedrift	5
2.1 <i>Flokk AS</i>	5
2.2 <i>Giroflex</i>	6
2.3 <i>Oppkjøpet av Giroflex</i>	7
2.4 <i>Beskrivelse av case</i>	7
3 Teori	9
3.1 <i>Formål med oppkjøp</i>	9
3.2 <i>Sammenslåingsprosessen</i>	9
3.2.1 <i>Pre-merger-fasen</i>	10
3.2.2 <i>Merger-fasen</i>	10
3.2.3 <i>Post-merger fasen</i>	11
3.3 <i>Planlegging av IT-integrasjonsprosessen</i>	11
3.4 <i>IT-integrasjon og ambisjonsnivå</i>	12
3.4.1 <i>Ambisjonsnivå</i>	13
3.4.2 <i>IT-integrasjonsmetode</i>	14
3.5 <i>Menneskelige faktorer ved en integrasjon</i>	16
3.5.1 <i>Kommunikasjon</i>	16
3.5.2 <i>Kultur</i>	17
3.5.3 <i>Tillit</i>	18
3.5.4 <i>Usikkerhet</i>	21
3.5.5 <i>Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene</i>	22
3.5.6 <i>Oversikt over litteratursammenhengen</i>	25
3.6 <i>Relasjoner</i>	27
3.6.1 <i>ARA-modellen</i>	27
3.6.1.3 <i>Ressursbindinger</i>	30
4 Metode	32
4.1 <i>Vitenskapsteoretisk forankring</i>	32

4.2	<i>Induktiv vs. Deduktiv</i>	32
4.3	<i>Bakgrunn og problemstilling</i>	33
4.4	<i>Valg av undersøkelsesdesign og metode</i>	34
4.4.1	Casestudie.....	35
4.5	<i>Forskningsprosessen</i>	36
4.5.1	Intervjuguide.....	37
4.5.2	Rekruttering av informanter.....	38
4.5.3	Datainnsamling	39
4.5.4	Analyse av data	41
4.5.5	Koding	42
4.6	<i>Metodiske refleksjoner</i>	43
4.6.1	Reliabilitet – Pålitelighet.....	44
4.6.2	Validitet.....	45
5	Resultater og funn	47
5.1	<i>Strategi</i>	47
5.1.1	Flokk.....	47
5.1.2	Giroflex	50
5.2	<i>Kommunikasjon</i>	52
5.2.1	Flokk.....	52
5.2.2	Giroflex	54
5.3	<i>Kultur</i>	55
5.3.1	Flokk.....	55
5.3.2	Giroflex	55
5.4	<i>Samarbeid</i>	57
5.4.1	Flokk.....	57
5.4.2	Giroflex	59
5.5	<i>Usikkerhet</i>	61
5.5.1	Flokk.....	61
5.5.2	Giroflex	62
5.6	<i>Opplevelse av integrasjonen</i>	63
5.6.1	Flokk.....	63
5.6.2	Giroflex	65
6	Diskusjon	66
6.1	<i>Del 1: Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess?</i>	66
6.1.1	Kommunikasjon	66
6.1.2	Kultur	68
6.1.3	Tillit	70
6.1.4	Usikkerhet.....	72
6.1.5	Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene	74
6.1.6	Modell av sammenhengen mellom de menneskelige faktorene.....	77
6.2	<i>Del 2: Hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom virksomhetene?</i>	78
6.2.1	Aktørbånd	78
6.2.2	Aktivitetslenker.....	82
6.2.3	Ressursbindinger	83
6.2.4	Styrkeforholdet i ARA-modellen.....	84

7	Avsluttende kommentar	86
7.1	<i>Problemstilling del 1: Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess?.....</i>	<i>86</i>
7.2	<i>Problemstilling del 2: Hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom virksomhetene? ..</i>	<i>87</i>
7.3	<i>Praktiske implikasjoner.....</i>	<i>88</i>
7.4	<i>Teoretiske implikasjoner.....</i>	<i>89</i>
7.5	<i>Begrensninger.....</i>	<i>90</i>
7.6	<i>Videre forskning.....</i>	<i>90</i>
8	Litteraturliste	92
9	Vedlegg	86
9.1	<i>Vedlegg 1 samtykkeskjema</i>	<i>86</i>
9.2	<i>Vedlegg 2 intervjuguide Giroflex</i>	<i>90</i>
9.3	<i>Vedlegg 3 intervjuguide Flokk</i>	<i>93</i>

Figuroversikt

Figur 1 Studiens oppbygning	4
Figur 2 Organisasjonskart.....	6
Figur 3 Oppkjøpets faser	10
Figur 4 IT-integrasjonsstrategier	15
Figur 5 Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene i en integrasjonsprosess	26
Figur 6 Involveringstidspunktet til informantene	50
Figur 7 Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene i casen	77

Tabelloversikt

Tabell 1 Litteraturoversikt over sammenhengen mellom menneskelige faktorer	25
Tabell 2 Ulike former for casestudier	36
Tabell 3 Intervjuer	41
Tabell 4 Eksempel av koding	43
Tabell 5 Informantenes opplevelse av kommunikasjonen.....	52
Tabell 6 Informantenes opplevelse av samarbeidet.....	57
Tabell 7 Informantenes opplevelse av usikkerhet.....	61

1 Innledning

I dagens bedriftsmarked er det vanlig at virksomheter benytter oppkjøp som vekststrategi (Giacomazzi og Panella, 1997) og flere av de største virksomhetene i verden benytter en aktiv oppkjøpsstrategi (Basu, 2018). Eksempler på store virksomheter som i dag benytter oppkjøp som vekststrategi er Amazon (Columbus, 2018), ExxonMobil (ExxonMobil, 2018) og Google (Cbinsights, 2019). Den totale verdien på antall oppkjøp og fusjoner i verden var i 2018 på 30,6 milliarder NOK, en stigning med 11,5 % fra 2017 (Strandli, 2019). Når virksomheter øker sine investeringer gjennom oppkjøp, blir det viktigere og viktigere at de klarer å gjennomføre vellykkede integrasjonsprosesser. Motivet bak et oppkjøp er som oftest en forventning om at oppkjøpet skal bidra til synergieffekter og/eller “quick fixes” (Aabø-Evensen, 2011). Det har imidlertid kommet frem at mange sammenslåinger ikke lever opp til forventningene (Jenssen, 2002).

En av grunnene til dette er at virksomhetene ikke klarer å integrere teknologi og organisasjon. Det har blant annet kommet frem at dette kan skyldes at det i forkant av oppkjøpet er for lite fokus på å vurdere integreringen av virksomhetenes IT-funksjoner (Sarrazin og West, 2011). De siste årene har imidlertid integrering av IT-funksjoner ved oppkjøp blitt et tema som har fått økt oppmerksomhet (Hedman og Sarker, 2015). Det har vist seg at integrering av IT-funksjoner vil være det området som er mest komplekst å styre, og at IT-integreringen er kritisk for å lykkes med et oppkjøp og den etterfølgende integrasjonsprosessen (Chang, Chang og Wang, 2014). Et eksempel som illustrerer dette er da svenske Trelleborg AB gjennomførte et oppkjøp av en fransk vannslangeprodusent. IT-integrasjonen i etterkant av oppkjøpet tok ti år, og konsekvensen av dette var at Trelleborg ikke klarte å hente ut synergieffektene som var motivet for oppkjøpet, før IT-funksjonene var ordentlig implementert (Henningsson og Carlsson, 2011). Dette belyser hvor viktig IT-integrasjon er for å realisere synergiene som er motivet bak et oppkjøp.

IT-integrasjon kan deles opp i oppgaverelatert- og menneskelig integrasjon. *Oppgaverelatert integrasjon* handler om å integrere virksomhetenes tekniske IT-systemer og å identifisere og realisere synergier. *Menneskelig integrasjon* på sin side handler om å integrere de IT-ansatte i virksomhetene og å skape en positiv holdning til integrasjonen (Birkinshaw, Bresman og Hakanson, 2000; Öberg, 2008). Tekniske IT-systemer er imidlertid enklere å endre enn

mennesker i en integrasjonsprosess etter et oppkjøp (Koi-Akrofi, 2016). Årsaken til dette er at IT-systemer kan kjøpes og byttes ut, mens menneskelig integrasjon ofte handler om å endre holdning, kultur og verdier (Seo og Hill, 2005). Menneskelig integrasjon har ofte blitt undervurdert (Giacomazzi og Panella, 1997), men har i de siste årene fått økt fokus i litteraturen. Forskningen har fokusert på å forstå effektene sammenslåingsprosesser skaper på de ansatte (Hogan og Overmyer-Day, 1994; Seo og Hill, 2005). De menneskelige faktorene er dermed av stor betydning for om en sammenslåingsprosess lykkes (Koi-Akrofi, 2016). Det er mange menneskelige faktorer som har vist seg å være av betydning under en integrasjonsprosess. Faktorer som går igjen i litteraturen er kommunikasjon (Sandnes og Wig, 2007; Angwin *et al.*, 2016), kultur (Gadiesh og Ormiston, 2002), tillit (Stahl og Sitkin, 2010) og usikkerhet (Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009).

Under en integrasjonsprosessen kan det oppstå to grupperinger, en gruppe som tilhører den oppkjøpte virksomheten og en som tilhører kjøper (Kusstascher og Cooper, 2005). Det vil ofte være ønskelig at disse to grupperingene blir til en. Det kan tenkes at det å styrke relasjonen mellom virksomhetene vil bidra til å skape én gruppe med felles mål og verdier (Kusstascher og Cooper, 2005). Det er dermed tydelig at det ikke kun er viktig med fokus på den tekniske IT-integrasjonen i etterkant av et oppkjøp, men at de menneskelige faktorene vil være like viktige å fokusere på.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen i studien er valgt på bakgrunn av vår interesse for oppkjøpslitteratur, Human Resource og bedriftsrelasjonsteori, samt lite studier med fokus på den oppkjøpte virksomheten under en tvungen integrasjonsprosess. I tillegg er temaet oppkjøp med den påfølgende integrasjonsprosessen relevant i dagens næringsliv. Følgende problemstilling ble dermed utarbeidet:

Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess og hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom IT-avdelingene?”

Studien har med dette to formål. Det første formålet reflekteres i første del av problemstillingen *“Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess?”* Her settes søkelyset på oppkjøpt virksomhet der vi i forkant har valgt ut de fire faktorene

kommunikasjon, kultur, tillit og usikkerhet. Denne delen av problemstillingen ønsker å undersøke hvordan disse faktorene har påvirket den oppkjøpte virksomheten sin opplevelse av integrasjonsprosessen, og hva som kan forklare opplevelsen av disse faktorene. Valget av de fire faktorene ble gjort på bakgrunn av at disse faktorene var mest gjennomgående i teorien. Vi vil også undersøke hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre og se på sammenhengen mellom disse.

I den andre delen av problemstillingen: *“Hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom IT-avdelingene?”* søker vi svar på hvordan relasjonen har utviklet seg mellom IT-avdelingene, ved bruk av Håkansson og Snehotas (1995) ARA-modell. Denne modellen er et rammeverk som kan benyttes for å beskrive styrken på en relasjon mellom to virksomheter. Vi benyttet ARA-modellen for å få frem hvordan virksomheter kan påvirke relasjonen mellom hverandre positivt i en oppkjøpskontekst gjennom å fokusere på dimensjonene i modellen.

Til å svare på denne problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av IT-integrasjonsprosessen mellom den skandinaviske kontormøbelprodusenten Flokk AS sitt oppkjøp av den sveitsiske konkurrenten Giroflex. Integrasjonen mellom virksomhetene var en full-integrasjon hvor Flokks prosesser, prosedyrer og organisering ble implementert hos Giroflex. Merkenavnet Giroflex skulle bestå, men inngå i Flokks «house of brands». Vi har som nevnt valgt å avgrense oss til å se på delprosjektet som omhandler IT-avdelingene. IT-avdelingene fra Flokk og Giroflex skulle integreres til en samlet IT-avdeling med felles ledelse, i tillegg til at IT-funksjonene til Flokk skulle integreres hos Giroflex. Casen vil bli nærmere presentert i kapittel 2. På bakgrunn av at vi valgte å undersøke en spesifikk case benyttet vi en kvalitativ forskningsmetode hvor sentrale personer i IT-integrasjonsprosessen fra både Giroflex og Flokk sine IT-avdelinger ble intervjuet.

1.2 Studiens oppbygning

Denne studien starter først å beskrive selve casen under «presentasjon av case og fokalbedrift» i kapittel 2. Dette skal gi god innsikt i fokalbedriften og casen. Deretter vil vi presentere den relevante teorien i kapittel 3 “Teori”, etterfulgt av kapittel 4, “Metode”, som vil ta for seg forskningsmetoden og forklare nærmere rundt forskningsprosessen. Kapittel 5, “Resultater og funn” vil presentere studiens empiriske funn. Funnene vil så bli analysert og diskutert i kapittel 6 kalt “Diskusjon”. I kapittel 7, kalt “Avsluttende kommentar”, oppsummeres våre funn, og de

viktigste funnene blir trukket frem. Dette kapittelet vil også komme med forslag til videre forskning. Figur 1 viser studiens oppbygning og rekkefølgen av kapitlene.

Når studien omtaler *oppkjøpt virksomhet* refereres det til de ansatte i den oppkjøpte virksomheten. Der studien opplyser, diskuterer eller oppsummerer om selve casen vil det være snakk om de ansatte i IT-avdelingen til Giroflex.



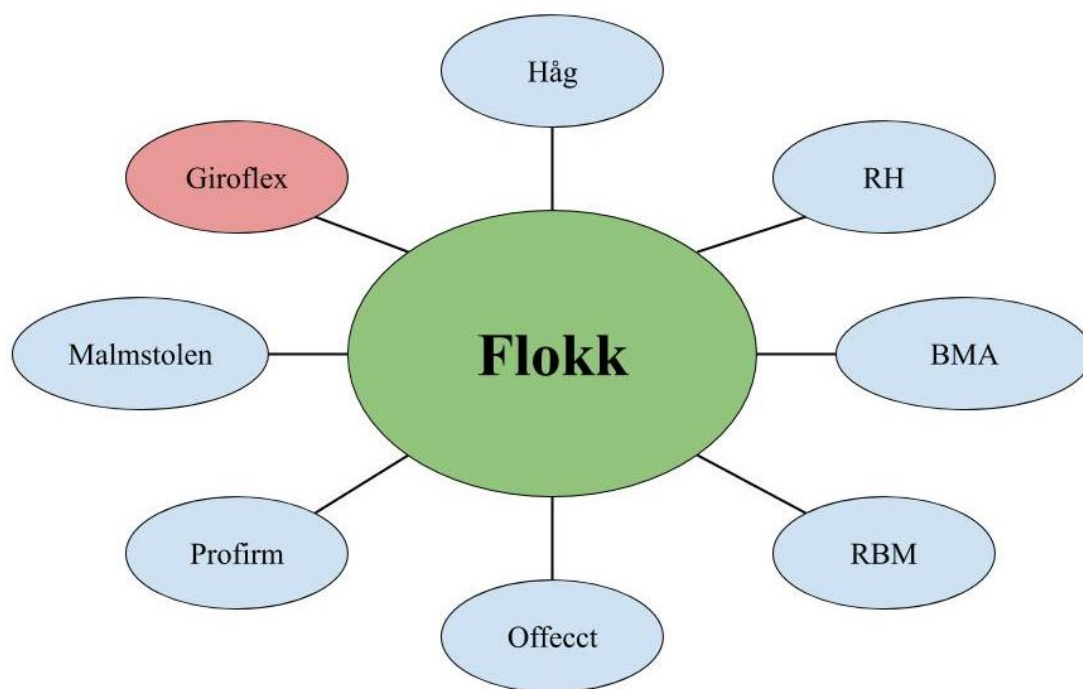
Figur 1 Studiens oppbygning

2 Presentasjon av case og fokalbedrift

I denne delen av studien vil vi beskrive caset vi har valgt å studere og de aktørene som er involvert. Vi har valgt å se på et spesifikt oppkjøp, der det var en bedrift som ønsket å ekspandere og integrerte derfor en oppkjøpt virksomhet i sin organisasjon. Dette var med andre ord en fullintegrasjons-case. Der den oppkjøpte virksomheten i bunn og grunn ikke hadde noe annet valg enn å gå med på det kjøper bestemmer. Dette kan stille oppkjøpt virksomhet i en spesiell situasjon med mange spørsmål. Hva vet de om kjøperen? Hvordan er selskapet de skal bli en del av? Hva er kjøpers plan med oppkjøpet? Slike spørsmål er det enkelt å se for seg at de ansatte i en oppkjøpt virksomhet stiller seg. I dette kapittelet vil begge virksomheten bli presentert. Først, i kapittel 2.1, presenteres Flokk slik som organisasjonen fremstår i dag. I kapittel 2.2 vil Giroflex bli presentert slik som virksomheten fremsto før oppkjøpet. Deretter vil både oppkjøpet av Giroflex, kapittel 2.3, og presentasjon av casen, kapittel 2.4, bli presentert.

2.1 Flokk AS

Fokalbedriften i studien, Flokk, er en ledende produsent av kontormøbler i Europa og Skandinavia, som også selger sine løsninger til Amerika og Asia. Organisasjonen har i dag rundt 800 ansatte og har hovedkontor i Oslo. Flokk har også kontorer i Europa, USA og Amerika. I dag består organisasjonen av åtte ulike merkevarer ved navn Håg, RH, Giroflex, BMA, RBM, Offecct, Profirm og Malmstolen, se figur 2. Flokk ser på seg selv som «a house of brands» og fører denne strategien når de ekspanderer (Flokk, 2018a). Dette innebærer at alle merker som rekrutteres vil være selvstendige i et *hus* bestående av med mange selvstendige merker. Der hvert merke i *huset* forsøker å maksimere sin innvirkning på markedet (Rajagopal og Sanchez, 2004).



Figur 2 Organisasjonskart

Figur 2 viser Flokk sin organisasjon der Flokk er navnet på *huset*. De åtte virksomhetene, som tilhører Flokk, er dermed i deres «house of brands», altså i deres *hus*.

Organisasjonen startet som en kontorstolfabrikk ved navn Håg på Røros. I senere tid har organisasjonen utvidet sitt produktområde til å omhandle mer enn bare kontorstoler, som andre typer stoler og bord. I 2007 slo Håg, RH og RBM seg sammen og tok til seg navnet Scandinavian Business Seating. I en tidsperiode fra 2015 til 2017 kjøpte de i tur og orden merkevarene BMA, Malmstolen og Offecct. Og senere i 2017 endret de navn fra Scandinavian Business Seating til Flokk, i sammenheng med oppkjøpet av det sveitsiske firmaet Giroflex. I 2018 kjøpte de også det polske firmaet Profirm. Flokk fører en strategi med mål om å ekspandere og har som ambisjon å styrke sin posisjon i Europa som ledende kontorstolspecialist (Flokk, 2018a).

2.2 Giroflex

Giroflex er et sveitsisk firma som ble etablert i 1872. Fabrikken ligger i Koblenz i Sveits og har blitt direkte innlemmet i Flokks organisasjon med direkte rapporteringer innenfor alle deler av verdikjeden. Giroflex er kjent som en premium merkevare med en sterk posisjon i tysktalende markeder, dette inkluderer land som Sveits, Tyskland, Sveits og Nederland. Disse landene sto

også for 90 % av Giroflex samlede salg med en salgsinntekt på 41 millioner euro i 2016. Før oppkjøpet hadde Giroflex ca. 100 ansatte (NTBinfo, 2017).

2.3 Oppkjøpet av Giroflex

Den 13. juli 2017 kjøpte Flokk 100 % av aksjene i Giroflex, den ledende produsenten av ergonomiske kontorstoler i Sveits, som var en konkurrent spesielt på det tysktalende markedet i Europa. Dette oppkjøpet markerte at Flokk ble en av de ledende produsentene av kontorstoler i Europa (NTBinfo, 2017). Oppkjøpet ble gjort i henhold til Flokks strategi om å ekspandere, der oppkjøpet er gjort med formål om å øke markedsandelene.

Flokk fronter seg selv som en «a house of brands» organisasjon, og bruker en house-of-brands strategi. Dette medfører at alle merkenavn får beholde sitt opprinnelige navn, men styres av Flokk. Derfor gikk Giroflex inn i organisasjonen under sitt opprinnelige navn og beholdt merkenavnet etter oppkjøpet og integrasjonen (Flokk, 2018b). Før dette oppkjøpet gjennomførte Flokk en “due diligence” der Giroflex ble vurdert og analysert. Dette var for å finne riktig pris og hvilke synergier Flokk potensielt kunne oppnå, samt å få noen tidlige ideer om hvordan Flokk kunne planlegge og gjennomføre integrasjonen.

Før selve oppkjøpet ble det bestemt at Giroflex skulle fullt integreres i Flokk. Med full integrasjon menes at alle forretningsområder i Giroflex skulle være felles med Flokk. Eksempler på dette var at det skulle bli en IT-ledelse, en produksjonsledelse, en felles salgsavdeling og så videre. En slik integrasjon fører med seg mange forskjellige delprosjekter i integrasjonsprosjektet, som IT, produksjon, innkjøp, produktutvikling med mer. Strategien til Flokk var med andre ord den samme for alle delprosjekter, som den overordnede integrasjonsstrategien.

2.4 Beskrivelse av case

Vi har i denne studien valgt å fokusere isolert på IT-avdelingen til Flokk, og derfor delprosjektet IT-integrasjonen der vi skal se nærmere på hvordan denne prosessen foregikk mellom partene. Integrasjonsprosjektet i IT-avdelingen ble startet i 2017, og forventes helt avsluttet sommeren 2019. IT-prosjektet besto av å integrere Giroflex sin lokale IT-avdeling i Flokk sin IT-avdeling til en felles IT-avdeling med felles ledelse. Dette medførte at alle IT-ansatte ved Giroflex ville

få nye sjefer, kolleger og overordnede. I tillegg skulle det skje endringer på IT-systemet Giroflex hadde før oppkjøpet. ERP-systemet skulle byttes ut med det ERP-systemet Flokk opererte med, mens andre deler av IT-systemet måtte justeres og endres slik at de var kompatible med hverandre. En slik overgang inkluderer en del tilpasninger, oppdateringer, opplæring og anskaffelser. Det ble tidlig utpekt en prosjektleder fra Flokk som skulle lede IT-integrasjonen. Giroflex hadde før oppkjøpet tre personer ansatt i IT-avdelingen sin, med et datasenter lokalt i fabrikk. Flokk har et felles datasenter for hele organisasjonen som er lokalisert i Stockholm. Flokk hadde derfor en plan om å avskaffe det lokale datasenteret ved Giroflex, og det var planlagt en nedbemanning på Flokks IT-avdeling. Integrasjonsarbeidet startet rett etter oppkjøpet, og ble markert med et kick-off i København, der de mest sentrale IT-personene fra Flokk og alle de tre IT-ansatte ved Giroflex var samlet. På denne samlingen deltok også nøkkelpersoner fra alle de andre delprosjektene også, samt ledelse fra begge sider.

3 Teori

Under dette kapitlet vil vi presentere relevant teori for studien. Teori som vil bli belyst er: Formål med et oppkjøp, IT-integrasjon, integrasjonsstrategi, menneskelig integrasjon, ulike faktorer ved menneskelig integrasjon og relasjonsteori.

3.1 Formål med oppkjøp

Et oppkjøp av et nytt selskap vil føre med seg en grad høy risiko, derfor vil det være viktig at kjøper gjennomfører en grundig vurdering av det selskapet kjøper ønsker å kjøpe, ønsket selskap er ofte kalt for *målselskapet* (Norman Pran, 2002; Aabø-Evensen, 2011). Det finnes flere ulike motiver bak et ønske om å kjøpe opp en annen bedrift (Norman Pran, 2002). Aabø-Evensen (2011) deler i midlertidig motivene inn i tre hovedmål:

1. Ønske om å oppnå synergieffekter.

Det første motivet er at kjøper ønsker å oppnå synergieffekter som følge av oppkjøpet. Synergieffekter er en effekt som oppstår når den kombinerte effekten av å slå sammen to virksomheter er større enn hva hver enkelt bedrift klarer å oppnå alene. Synergieffekter deles opp i to grupper; operasjonelle og finansielle effekter. Operasjonelle kan for eksempel være skalafordeler eller breddefordeler. Mens finansielle kan være at selskapene sammen oppnår lavere kapitalkostnad gjennom lavere lånekostnader og bedre lånevilkår.

2. Diversifisering

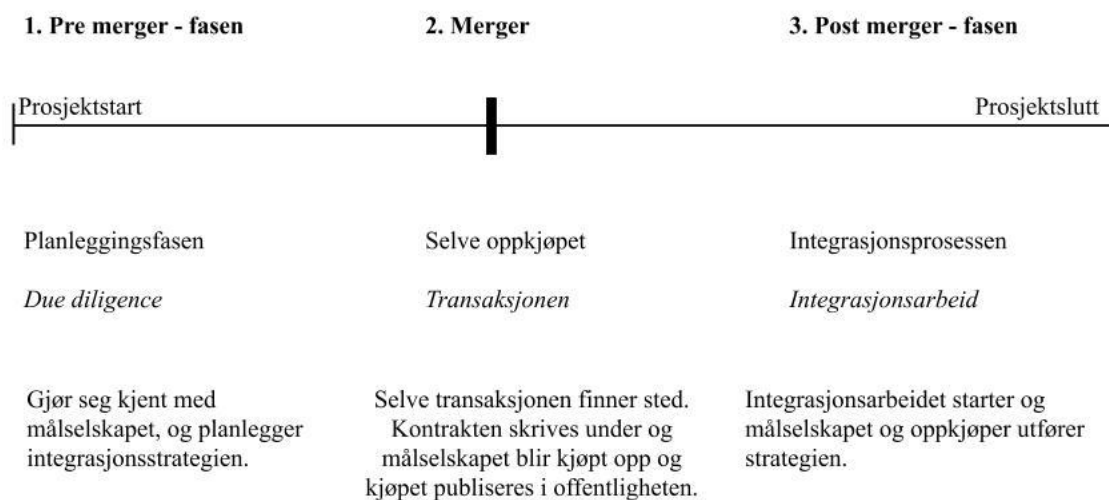
Et annet motiv for et oppkjøp er at det kan bidra til å skape rask og rimelig diversifisering av virksomheten til kjøper uten at kjøper selv utvider sin virksomhet (Aabø-Evensen, 2011).

3. Regelverk, skatt og prestisje

Eksterne faktorer som endret regelverk, skattemessige årsaker og prestisje fra ledelsen kan også være bakgrunnen for oppkjøp. (Aabø-Evensen, 2011).

3.2 Sammenslåingsprosessen

Et oppkjøp med påfølgende integrasjonsprosess kan grovt deles inn i fasene (1) pre-merger, (2) merger og (3) post merger (Mehta og Hirschheim, 2004). Hvor pre-meger er de aktivitetene som skjer før en transaksjon, merger selve transaksjonen og post merger de aktiviteter som foregår etter at oppkjøpet har blitt offisielt (Schonewille, 2010).



Figur 3 Oppkjøpets faser

3.2.1 Pre-merger-fasen

Pre-merger-fasen er perioden som kommer før et eventuelt oppkjøp av et selskap skjer. Under denne fasen vurderer kjøper ulike målselskaper, og velger ut noen de vil se på nærmere (Aabø-Evensen, 2011). Når kjøper finner et målselskap som er interessant gjennomføres ofte en *due diligence*, som er resultatet av pre-mergerfasen (Schonewille, 2010). En *due diligence* er en finansiell, juridisk, skattemessig og kommersiell gjennomgang en virksomhet gjør av et potensielt målselskap i forkant av en oppkjøpstransaksjon (Aabø-Evensen, 2011). *Due diligence* gir en verdivurdering av målselskapet, samt at prosessen identifiserer mulig risiko, mulige synergieffekter og garantier som bør kreves i forbindelse med avtaleutformingen (Harvey og Lusch, 1995; Norman Pran, 2002; Aabø-Evensen, 2011). *Due diligence* bidrar også til å øke sannsynligheten for at kjøper oppnår synergier som kan være motivet bak oppkjøpet (Aabø-Evensen, 2011). Ifølge Aabø-Evensen (2011) burde kjøper starte planleggingen av post merger fasen, også kalt integrasjonsprosessen og teste realiteten i sine vurderinger allerede under *due diligence*, altså i *pre merger fasen*.

3.2.2 Merger-fasen

I denne merger-fasen skjer den faktiske transaksjonen og kontraktene underskrives. Denne perioden handler mest om forhandlinger og at selskapene blir enige om riktig pris for målselskapet. Her spiller *due diligencen* inn, som er et verdigrunnlag for hvilken pris som er

riktig for målselskapet (Norman Pran, 2002). Merger fasen er en veldig kort fase sammenlignet med pre og post merger. Når partene har kommet til enighet og offentliggjør sammenslåingen blir fasen ansett som avsluttet (Mehta og Hirschheim, 2004).

3.2.3 Post-merger fasen

I post-merger fasen skjer den faktiske integrasjonsprosessen av virksomhetene. Under denne prosessen skal kjøper og oppkjøpt virksomhet integreres sammen og det er under denne prosessen integrasjonsarbeidet mellom virksomheten finner sted (Schonewille, 2010). Under denne fasen forsøker kjøper å gjennomføre og implementere en integrasjonsplan de har utformet på forhånd (Alaranta og Henningsson, 2008; Al Suliman, 2015).

I denne fasen fokuseres det på utfordringer knyttet til integrasjonen og integrasjonsarbeidet mellom virksomhetene (Öberg, 2008). Integrasjonen kan, som nevnt i innledningen kapittel 1, deles opp i to prosesser. Disse to prosessene er oppgaverelatert- og menneskelig integrasjon. *Opgaverelatert integrasjon* som omhandler at synergieffekter knyttet til tekniske systemer bli identifisert og realisert. *Menneskelig integrasjon* på sin side handler om å integrere de ansatte og skape en positiv holdning til integrasjon fra begge sider (Birkinshaw, Bresman og Hakanson, 2000; Öberg, 2008). Oppkjøpt virksomhet bør også involveres så mye som mulig under integrasjonsarbeidet (Boye og Meyer, 2008). Grunnen til dette er at involveringen skaper eierskap til oppkjøpet og kjøper får kunnskap om ulike faktorer som vil være viktige for å lykkes med integrasjonsprosessen. Et problem som kan oppstå er at det kan være vanskelig å integrere to virksomheter uten at integrasjonsarbeidet tar bort fokus fra de daglige arbeidsoppgavene. I tillegg er det ofte slik at viktige personer forlater virksomheten som følge av oppkjøpet (Boye og Meyer, 2008; Aabø-Evensen, 2011).

3.3 Planlegging av IT-integrasjonsprosessen

Alle oppkjøp vil ha en unik kontekst, ulike fokusområder i integrasjonsprosessen og ulikt integrasjonsdesign. Som følge av dette er det ikke mulig å utarbeide en universell integrasjonsplan, og planlegging av hver integrasjonsprosess bør derfor skje individuelt (Chang, Chang og Wang, 2014). Hvorvidt man klarer å hente ut synergiene og at et oppkjøp blir en suksess eller ikke vil ofte avhenge av hvor godt kjøper klarer å implementere en

integrasjonsplan (Aabø-Evensen, 2011; Al Suliman, 2015). En slik integrasjonsplan bør ifølge Aabø-Evensen (2011) være påstartet allerede før kjøper overtar oppkjøpt virksomhet.

IT spiller en nøkkelrolle i det taktiske og den strategiske ledelsen og styringen av en integrasjon ved en sammenslåingsprosess (Giacomazzi og Panella, 1997). Derfor burde planleggingen av IT-integrasjonen samsvare med den overordnede integrasjonsstrategien til selskapet, for å øke sjansene for en suksessfull integrasjon (Giacomazzi og Panella, 1997; Alaranta og Henningsson, 2008; Chang, Chang og Wang, 2014). Dette tydeliggjør dermed viktigheten av en godt definert IT-integrasjonsplan og IT-implementering ved oppkjøp og viser at IT-integrasjon er et av de mest komplekse delprosjektene å integrere (Chang, Chang og Wang, 2014). Et IT-system kan forklares gjennom tre deler: (1) Et informasjonssystem (IS), det vil si databaser og prosessfunksjonalitet. (2) IT infrastruktur, som for eksempel datanettverk, operativsystem, hardware og IT-ferdigheter. (3) IT-politikk, prosedyrer for brukere av IT-systemet, IT ledere, IT ledelse, IT koordinasjon, utdanning og brukerstøtte (Wijnhoven *et al.*, 2006).

I planleggingsfasen av IT-integrasjonen er det derfor viktig å avgjøre hvilke synergier som IT-integrasjonen skal bidra med å hente ut, hvilke IT-funksjoner som skal integreres mellom virksomhetene, når integrasjonsarbeidet skal starte og hvilken arkitektonisk tilnærming som skal benyttes i integrasjonen (Alaranta og Henningsson, 2008). Ifølge Giacomazzi og Panella (1997) burde viktige strategiske avgjørelser vedrørende IT til de to bedriftene tas tidlig. Det vil dermed være lurt og viktig å involvere IT- og operasjonssjefer i oppkjøpt virksomhet under due diligence-prosessen, for å få en oversikt over hvordan IT-funksjonene til den oppkjøpte virksomheten passer med kjøpers (Sarrazin og West, 2011). Som følge av viktigheten av IT i en integrasjonsprosess, vil det å feile med å integrere eller å ta nytte av IT-systemet til fusjonspartneren resultere i å miste mulighetene til å utnytte potensielle fordeler og synergier. (Lohrke, Frownfelter-Lohrke og Ketchen, 2016).

3.4 IT-integrasjon og ambisjonsnivå

IT-integrasjonsstrategi kan forklares som en måte å etablere ønsket nivå av IT integrasjon og kan deles inn to deler: ambisjonsnivå og IT integrasjonsmetode. Å integrere IT er en komplisert arbeidsoppgave og inneholder å bestemme om en skal fusjonere eller ikke fusjonere IT, eller deler av et IT-system (Wijnhoven *et al.*, 2006).

Det er vesentlig at man klarer å integrere teknologien for å skape en felles IT-infrastruktur slik at kjøper og oppkjøpt virksomhet sømløst kan utveksle forretningsdata (Giacomazzi og Panella, 1997). Standardisering av IT-systemer kan bidra til økt effektivitet, forhindre redundans og forenkle forretningsprosessene i det nye sammenslåtte selskapet (Chang, Chang og Wang, 2014). Problemer som kan oppstå ved integrasjon av to tidligere IT systemer oppstår som oftest som følge av endringer i organisasjonsstrukturen til firmaene etter transaksjonen. Det forekommer vanskeligheter som følge av tekniske utfordringer som kommer av at komponentene i IT systemet ikke er kompatible (Chang, Chang og Wang, 2014). Disse komponentene kan i mange tilfeller bli løst ved store investeringer i integrasjonsdesign i firmaene. Det kan også oppstå organisatoriske problemer, som at brukerne ikke klarer å operere de nye systemene på en optimal måte, lederne mangler relevant erfaring fra liknende prosesser eller kulturkonflikter (Chang, Chang og Wang, 2014). Disse problemene er vanskelige å løse og er ofte undervurdert. For å løse disse trenger man god planlegging, bestemthet fra kjøper og tilstrekkelig med tid (Giacomazzi og Panella, 1997).

3.4.1 Ambisjonsnivå

Det finnes ifølge en rekke forskere og eksperter tre forskjellige ambisjonsnivå av en IT-integrasjon, disse kalles for: *Full integrasjon*, *Delvis integrasjon*, og *Marginal integrasjon* også kalt sameksistens (Giacomazzi og Panella, 1997; Wijnhoven *et al.*, 2006; Lohrke, Frownfelter-Lohrke og Ketchen, 2016).

3.4.1.1 Full integrasjon

Full integrasjon er det mest ambisiøse alternativet med potensielt mest fordeler en kan få ut av integrasjonen, samtidig som det også er ved dette alternativet det potensielt kan oppstå flest problemer. Dette gjelder spesielt store firmaer som har svært komplekse IT-systemer (Wijnhoven *et al.*, 2006; Lohrke, Frownfelter-Lohrke og Ketchen, 2016). I en full integrasjon av IT-funksjonene er det viktig at alle de individuelle IT-funksjonene blir integrert slik at det skapes en sømløs utveksling av informasjon og ressurser (Chang, Chang og Wang, 2014).

3.4.1.2 *Delvis integrasjon*

Dette ambisjonsnivået tilhører et moderat ambisjonsnivå hvor det blir etablert nødvendige prioriteringene basert på hva som anses som de mest viktige prosesser og systemer til å integreres først. Denne muligheten velges ofte når noen synergier kan realiseres i noen prosesser, men ikke i andre prosesser. Det vil si at partene med fordel ikke vil integrere systemene fullt ut (Wijnhoven *et al.*, 2006).

3.4.1.3 *Marginal integrasjon*

Siste alternativ står for det laveste ambisjonsnivået og ved dette alternativet blir IT-systemene uendret i den grad dette er mulig. Det etableres kun broer der det er høyst nødvendig med datautveksling. Denne strategien har en begrenset synergivinningsmuligheter og er en kontrast til en full integrasjon (Lohrke, Frownfelter-Lohrke og Ketchen, 2016). Dette alternativet kan også være veldig kostbart over tid, siden det er kostbart å vedlikeholde og drifte to systemer som i prinsippet utfører de samme arbeidsoppgavene (Wijnhoven *et al.*, 2006).

3.4.2 IT-integrasjonsmetode

Vi har valgt å ta utgangspunkt i oppdelingene til Wijnhoven *et al.* (2006) av ulike metoder for å oppnå de tre ulike ambisjonsnivåene, da disse er basert på en rekke eldre studier. En metode kan egne seg til flere ambisjonsnivå. Hvilket alternativ lederne velger å gå for vil ofte være påvirket av kritisk IT-karakteristikk, noe som inkluderer applikasjonsstandardisering og behandle datasentralisering (Giacomazzi og Panella, 1997). Wijnhoven *et al.* (2006) lister opp fire forskjellige integrasjonsmetoder for å oppnå ønsket ambisjonsnivå:

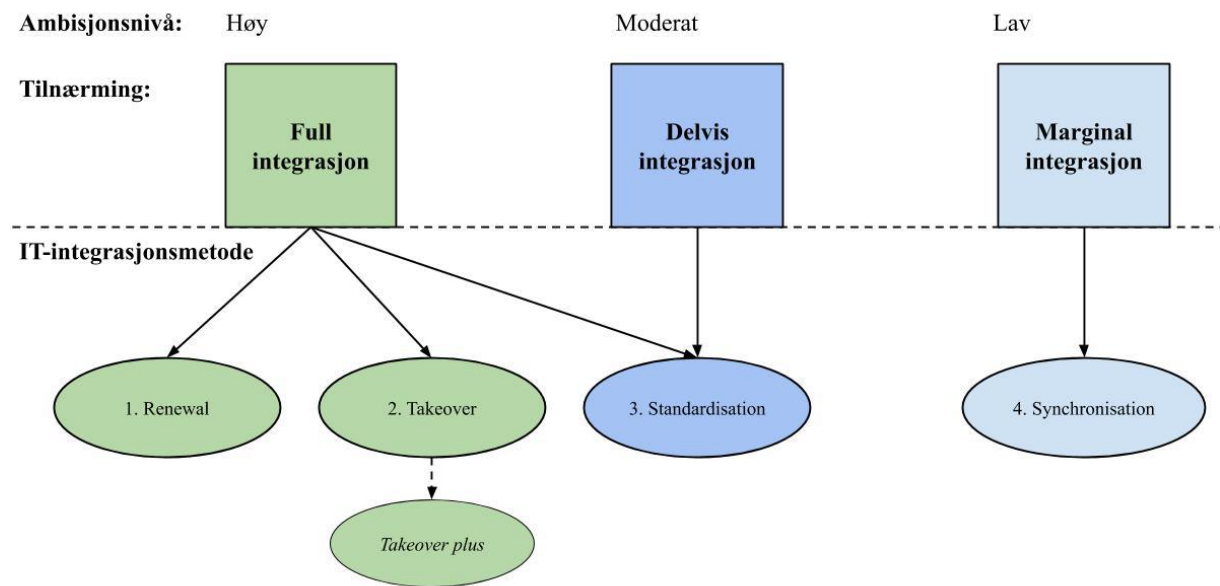
(1) *Renewal (fornyelse)*: Dette scenarioet går ut på å avskaffe all IT for begge fusjonspartnerne og opprette et helt nytt IT-system som skal gjelde for begge parter.

(2) *Takeover (overtagelse)*: Ved et slikt scenario legges IT-systemet til den ene partneren ned for så å implementere og kun bruke IT-systemet til den andre parten (Wijnhoven *et al.*, 2006). Under et slikt scenario kan det ofte oppstå konflikter mellom partene som oftest går ut på mangler i det nye systemet for den parten som får et nytt system. Det kan tenkes å være funksjonaliteter som det nye systemer ikke løser, men som det gamle gjorde. Dermed kan det i noen tilfeller være nødvendig at det nye IT-systemet bygges ut og legger på noen nye funksjonaliteter for å imøtekomme nye prosesser. Dersom det siste er tilfellet er det snakk om

en *Takeover plus* (overtagelse pluss), som da inneholder små tilleggspakker eller tilleggsfunksjonaliteter i integrasjonsstrategien. *Takeover* og *takeover plus* representerer en betydelig høy kostnad for organisasjonen og kan føre til motstand fra den parten som får et nytt system. Likevel kan det være en nødvendig strategi for å unngå kostnadene ved IT redundans hvis selskapet sikter etter synergiutvinning, eller hvis IT-systemet til den ene parten er merkbart bedre enn det andre. En forutsetning for effektiv *takeover* er skalerbarheten til det valgte IT-systemet og hvor lett det kan passe inn i en annen virksomhet (Wijnhoven *et al.*, 2006).

(3) *Standardisation* (standardisering): Dette går ut på å kombinere det beste av begge parters IT-system til en ny standard for hele organisasjonen.

(4) *Periodic* (Sameksistens): Ved dette alternativet vil IT-systemene være som de har vært, men de blir synkronisert slik at de fungerer sammen. Dette vil føre til redundans ved at det eksisterer to overlappende systemer som gjør den samme jobben. Denne metoden passer best hvis ambisjonsnivået er marginal integrasjon.



Figur 4 IT-integrasjonsstrategier

Figur 4 oppsummerer hvilke IT-strategier kjøper burde velge ut ifra hvilket ambisjonsnivå og tilnærming bedriften har ifølge Wijnhoven *et al.* (2006).

3.5 Menneskelige faktorer ved en integrasjon

Det er ikke kun strategi og planer for implementering av IT-systemer som er viktig for å lykkes med integreringen av to virksomheter etter et oppkjøp. Menneskelige faktorer (Dutta, 2015) er også av stor betydning og det å klare å integrere de menneskelige ressursene i virksomhetene. I forhold til de finansielle og strategiske faktorer ved et oppkjøp, har de menneskelige faktorene ofte fått mindre oppmerksomhet (Kramer, Dougherty og Pierce, 2004). Mye tyder på at for lite fokus på de ansattes reaksjoner og interesser i sammenslåingsprosessen er grunnen til at mange virksomhetssammenslåinger mislykkes (Edwards og Edwards, 2012). Rett etter et oppkjøp vil de ansatte oppleve en psykologisk endring ved at de går fra dagens organisasjon til en sammenslåing (Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009). De ansattes oppfatning av en sammenslåing vil i stor grad variere med tanke på hvilken part de ansatte arbeidet på i forkant av oppkjøpet (Edwards og Edwards, 2012). Spesielt viktig er det med tanke på om den ansatte var ansatt hos den kjøpende parten eller hos den oppkjøpte parten (Edwards og Edwards, 2012). Noen undersøkelser har vist at de som var ansatt hos kjøper i forkant av sammenslåingen i større grad skaper et sterkere bånd til den nye organisasjonen (Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009). Videre i teorikapittelet vil vi presentere de fire menneskelige faktorene som ble presentert i innledningen i kapittel 1. Det vil også bli skissert opp sammenhengen mellom de fire menneskelige faktorene som ble valgt. Før det tilslutt vil bli gjennomgått og presentert hvordan ARA-modellen fungerer og hvordan denne er sterkt knyttet til relasjonsutvikling.

3.5.1 Kommunikasjon

Mangel på kommunikasjon er en feil som ofte blir gjort ved sammenslåinger av virksomheter og kan forklare hvorfor noen integrasjonsprosesser lykkes, mens andre mislykkes (Sandnes og Wig, 2007). Følgelig spiller kommunikasjon en viktig rolle for resultatet av et oppkjøp (Angwin *et al.*, 2016). Det vil dermed være viktig å skape to-veis-kommunikasjon mellom de ansatte hos kjøper og de ansatte hos oppkjøpt virksomhet, samt åpen kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen for å lykkes med integrasjon etter et oppkjøp (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). På denne måten blir det lagt til rette for at de ansatte kan stille spørsmål å komme med innspill dersom de har bekymringer. Kommunikasjon kan dermed benyttes som et verktøy for å kartlegge de ansattes interesser og reaksjoner på oppkjøpet. Det har vist seg at det å etablere tidlig kommunikasjon under en sammenslåingsprosess kan bidra til å redusere de ansatte negative følelser knyttet til integrasjonsprosessen (Barrett, 2002; Papadakis, 2005). Etablering av tidlig kommunikasjon, gjerne helt fra due diligence fasen, vil

også gjøre det enklere å oppnå de forutsatte synergiene som var bakgrunnen for oppkjøpet (Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009).

Det er viktig at kommunikasjonen gjennom en integrasjonsprosess foregår hyppig, ikke fragmentert, ærlig og tydelig forklarer nødvendigheten av sammenslåingen og eventuelle nedbemanningsprosesser (Angwin *et al.*, 2016; Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). Kontinuerlig kommunikasjon har også blitt trukket frem av Angwin *et al.*, (2016) som viktig under en integrasjonsprosess. Dette skyldes blant annet at kontinuerlig kommunikasjon bidrar til å redusere negative reaksjoner fra de ansatte på oppkjøpet og integrasjonsprosessen. Kommunikasjon fremmer også informasjonsflyt mellom selskapene og mellom de ansatte (Rodriguz-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin, 2019).

3.5.2 Kultur

Organisasjonskultur kan defineres som: “Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang, 2013). Dette kan ses på som limet i organisasjonen og jo sterkere kulturen i en organisasjon er, jo vanskeligere er å det å endre den (Cartwright og Cooper, 1993). I litteraturen deler man ofte kulturelle forskjeller opp i to grupper. Disse er kulturelle forskjeller som skyldes nasjonale kulturforskjeller, og kulturforskjeller som skyldes ulike organisasjonskulturer (Pothukuchi *et al.*, 2002).

Cartwright og Cooper (1993) foreslår at kultur kan integreres på tre ulike måter ved et oppkjøp. Den første handler om at man velger ut en kultur i et av selskapene og prøver å integrere denne hos den andre parten. Den neste er at det etableres en kultur som har elementer fra begge selskapene. Den siste er at det skapes en helt ny organisasjonskultur som ikke er ligner noen av selskapenes tidligere kultur (Cartwright og Cooper, 1993).

Mange forskere har påpekt viktigheten av kulturforskjeller for et oppkjøps utfall (Weber, Shenkar og Raveh, 1996; Stahl og Voigt, 2004) og Gadiesh og Ormiston (2002) trekker blant annet frem ulik kultur som en av fem hovedgrunner til at integrasjonen av virksomheter mislykkes etter oppkjøp. Det vil i mange tilfeller kunne være en avstand mellom virksomhetene som skal slåes sammen og det vil lettere kunne oppstå konflikter mellom to virksomheter som

ikke deler et sett av felles kjerneverdier (Stahl og Sitkin, 2010). Det trekkes frem at en opplevelse av kulturelle ulikheter vil kunne skape organisatoriske utfordringer, og hemme en integrasjonsprosess (Gadiesh og Ormiston, 2002; Stahl og Voigt, 2004). Cartwright og Cooper (1993) belyser også viktigheten av kultur ved å si at en av hovedårsakene til at sammenslåinger av virksomheter mislykkes er kulturell inkompatibilitet mellom partene. Kulturell inkompatibilitet er at kjøper og oppkjøpt virksomhet har en signifikant ulik verdiorientering som vanskeliggjør adopsjon av en felles kultur (Lee, Kim og Il Park, 2014). Det vil dermed følgelig være viktig at kjøpers- og den oppkjøpte virksomhetens kultur er kompatible med hverandre for å lykkes med en integrasjonsprosess. Det foreslås at det å fokusere på kulturell kompatibilitet både i forkant og under integrasjonsprosessen er like viktig som å fokusere på strategiske og finansielle faktorer (Weber, 1996). Dette viser dermed at hvordan kulturelle utfordringer blir håndtert er av stor betydning for integrasjonsprosessens utfall (Weber og Yedidia Tarba, 2012). I oppkjøp hvor partenes kultur står langt fra hverandre vil det kunne dannes inn- og ut grupper. Dette gjelder spesielt internasjonale oppkjøp hvor konfliktene ofte forsterkes av kulturelle stereotyper, fremmedfrykt og fordommer (Stahl og Voigt, 2004).

Larsson og Finkelstein (1999) kom frem til at ulike organisasjonskulturer mellom kjøper og oppkjøpt virksomhet kan føre til at de ansatte yter motstand mot sammenslåingen av selskapene. Dette kan føre til at lite av kulturen til kjøper blir overført til oppkjøpt virksomhet. Videre vil dette kunne virke som et hinder for realisering av synergieffekter (Larsson og Finkelstein, 1999). Det er dermed svært sannsynlig at sammenslåinger av virksomheter med en forholdsvis lik kultur vil yte bedre enn sammenslåinger av virksomheter med svært ulik kultur. Jung, Kim og Il Park (2014) mener imidlertid at hvorvidt det vil oppstå en kulturkrasj mellom kjøper og oppkjøpt virksomhet i stor grad er avhengig av hvordan de ansatte i oppkjøpt virksomhet oppfatter deres nye posisjon (Jung, Kim og Il Park, 2014). Jung, Kim og Il Park (2014) sier videre at kulturelle forskjeller ikke automatisk skaper spenninger i en organisasjon, men at når spenninger oppstår er de ofte et resultat av flere faktorer ikke kun kulturelle forskjeller alene.

3.5.3 Tillit

Tillit er svært viktig for de ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess (Stahl og Sitkin, 2010) og det har vist seg at uformelle mekanismer som tillit er mer effektiv for å løse konflikter enn formelle kontrakter og prosedyrer mellom virksomheter (Håkansson og Snehota, 1995). Mistillit er at det skapes negative forventninger til den andre part sin oppførsel. Det har blitt

observert at det etter en offentliggjøring av et oppkjøp kan oppstå et gryende miljø for mistillit. Dette fordi situasjonen er uforutsigbar, uoversiktlig og personer føler seg sårbare (Stahl og Sitkin, 2010).

Stahl og Sitkin (2010) mener at relasjonshistorie mellom partene bidrar til å skape tillit og påvirke de ansatte i den oppkjøpte virksomheten sine holdninger og oppførsel under en integrasjonsprosess. Relasjonshistorie er sammensatt av rykte til kjøper, den tidligere relasjonen mellom partene, og hvordan oppkjøpet foregår. Rykte handler om hvordan den andre parten har opptrådd i tidligere i samarbeidsforhold. Dersom partene har opparbeidet et solid rykte vil dette bidra til å utvikle tillit mellom partene (Ring og Ven, 1992). Selv om partenes rykte bidrar til å påvirke tillit er tidligere interaksjon mellom partene en faktor, som er sterkere for å utvikle tillit mellom partene (Stahl og Sitkin, 2010). Gjentakende interaksjon mellom de ansatte i virksomhetene er med på å modne relasjonen og påvirker tillit (Ring og Ven, 1992). Dette gjelder imidlertid bare dersom tidligere interaksjon mellom partene har blitt opplevd som positiv fra partene (Ring og Ven, 1992). Oppkjøpets art er også av betydning når det kommer til å skape tillit mellom partene. Har det vært fiendtlige forhandlinger vil det lett kunne oppstå en oss-vi-tankegang. Ut ifra dette ser vi viktigheten av relasjonshistorien mellom virksomhetene for å skape tillit (Stahl og Sitkin, 2010).

Tillit kan ses på som en psykologisk tilstand som går ut på at man tillater sårbarhet på bakgrunn av at man har positive forventinger vedrørende oppførselen til den andre part (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Ifølge Mayer, Davies og Schoorman (1995) vil opplevd tillit mellom partene øke med tiden som følge av at relasjonen mellom partene utvikles. Det er gjort flere casestudier i en oppkjøpskontekst som foreslår at tillit er en kritisk faktor for å lykkes med en post-merger integrasjonsprosess (Stahl og Sitkin, 2010). Selv om de ulike casestudiene har kommet frem til at tillit er viktig ved et oppkjøp har de i mindre grad tatt for seg hvilke faktorer som bidrar til å fremme eller hindre utviklingen av tillit (Stahl og Sitkin, 2010) Ved et oppkjøp hvor oppkjøpsstrategien er full integrasjon vil tillit mellom oppkjøpt virksomhet og kjøper være svært viktig for å lykkes med integrasjonsprosessen. Grunnen til dette er at høyere grad av integrasjon skaper flere områder hvor potensielle konflikter kan oppstå (Stahl og Sitkin, 2010). Ved full integrasjon vil det være klar maktasymmetri mellom kjøper og oppkjøpt virksomhet. Maktasymmetri kan fremme negative holdninger og svekke autonomien til den oppkjøpte virksomheten. Dette kan videre påvirke den oppkjøpte virksomhetens oppfattelse av integrasjonsprosessen negativt (Zaheer, Castañer og Souder, 2013; Tarba *et al.*, 2017). Den

kontrollen dominerende part etablerer signaliserer også at de har manglende tillit til oppkjøpt virksomhet (Inkpen og Currall, 2004). Dette reduserer videre tilliten mellom virksomhetene og det kan oppstå en oppfattelse i den oppkjøpte virksomheten om at kjøperen er en fiendtlig inntrenger i deres organisasjon. Stahl og Sitkin (2010) trakk også frem at maktasymmetri bidrar til å påvirke tilliten negativt. Mistillit skaper også spørsmålstegn til kjøpers motiv bak oppkjøpet og frykt for å bli dominert av kjøper. Tillit til den pågående integrasjonsprosessen er viktig da dette skaper lojalitet og dedikasjon overfor prosjektet og den nye organisasjonen blant de ansatte (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019).

Mayer, Davis og Schoorman (1995) kommer frem til at det finnes tre kilder til å skape tillit, dette er *ferdigheter*, *omtanke* og *integritet*. **Ferdigheter** handler om hva den andre parten kan og har av kompetanse. Tilliten knyttet til ferdigheter er ofte begrenset til motpartens ekspertområde (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Hvis den ene parten opplever at den andre har et ekspertområde hvor de er dyktige vil dette gjøre det enklere å ha tillit til motparten på akkurat det området. Det vil imidlertid være viktig å merke seg at dette ikke nødvendigvis betyr at den andre parten har tillit til motparten utenfor dens ekspertområde. Andre forskere fant imidlertid ikke noen sammenheng mellom ferdigheter og tillit (Tan og Lim, 2009). Studien ble imidlertid gjort på kinesiske forsikringsagenter. Det kan dermed argumenteres for studiens relevans i europeiske caser i andre kontekster.

Den andre kilden til tillit som trekkes frem av Mayer, Davis og Schoorman (1995) er **omtanke**. Omtanke går ut på hvorvidt motparten vil den andre parten godt. Omtanke blir dermed forventningen om en positiv innstilling fra den ene til den andre parten. Det har vist seg at omtanke og å se den andre parten bidrar til å skape tillit.

Den siste kilden til tillit er **integritet** (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Koblingen mellom tillit og integritet går ut på at en har visse forventninger om motpartens prinsipper. Dersom motpartens prinsipper står i samsvarer med forventningene, vil dette skape tillit. Dette handler om hvordan motparten oppfører seg i ulike situasjoner og motpartens grunnverdier. Har motparten prinsipper som den andre parten ikke synes er akseptabel, vil denne parten vurdere motparten til å ikke ha den riktige integriteten for deres formål (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Innenfor et oppkjøp vil eksempelvis stor avstand mellom integrasjonsmålene og selve gjennomførelsen av integrasjonsprosessen vil dette bidra til å svekke kjøpers integritet noe som videre svekker tilliten mellom selskapene (Stahl og Sitkin, 2010). Ved senere forskning har de

Schoorman, Mayer og Davis (2007) funnet ut at det er flere faktorer som spiller inn på tillit, som følelser, innflytelse, tillitsbrudd og gjenvinning av tillit (Schoorman, Mayer og Davis, 2007).

3.5.4 Usikkerhet

Usikkerhet ved et oppkjøp kan oppstå av ulike grunner. Den kan være knyttet til at de ansatte føler at de går en usikker fremtid i møte eller at de ansatte ikke kjenner formålet med oppkjøpet og hvilke synergier som ønskes å oppnås (Bordia *et. al.*, 2007). Kilder til usikkerhet som kan oppstå som følger av et oppkjøp er jobbsikkerhet, arbeidsoppgaver, rolle, miste status, kontroll over egen karriere og miste autonomi (Stahl og Sitkin, 2010; Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009; Kramer, Dougherty og Pierce, 2004). Et tiltak ansatte ofte gjør for å redusere usikkerhet ved oppkjøp er å søke informasjon. Informasjon kan komme fra formelle kilder, som fra prosjektledere, eller fra uformelle kilder gjennom eksempelvis rykter. Uavhengig av hvor mye og hvor informasjonen kommer fra, har det vist seg at de ansatte hele tiden søker mer informasjon for å redusere sin usikkerhet (Kramer, Dougherty og Pierce, 2004).

Et oppkjøp vil skape en endring i en organisasjon som videre kan bidra til at de ansatte i virksomhetene som er involvert i oppkjøpet opplever usikkerhet (Nguyen og Kleiner, 2003; Bordia *et al.*, 2004; Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009). Omgivelsene som oppstår i virksomhetene vil i de fleste tilfeller være karakterisert av at de ansatte føler en form for usikkerhet overfor hvordan fremtiden og sammenslåingsprosessen vil se ut (Edwards og Edwards, 2012). Hvor høy grad av usikkerhet de ansatte føler vil imidlertid også ofte variere ut ifra hvorvidt de ansatte tilhører den dominerende part eller den parten som blir dominert i oppkjøpet. Selv om det ikke nødvendigvis er slik, føler ofte de ansatte i det oppkjøpte firmaet at restrukturering i en post-merger fase vil ende i deres disfavør (Edwards og Edwards, 2012). Det vil også være viktig at integrasjonsprosessen oppleves som rettferdig for de ansattes holdninger og samarbeidet mellom partene (Newman og Krzystofiak, 1993; Stensaker, 2009).

Usikkerheten et oppkjøp skaper hos de ansatte i begge selskapene setter i gang en del psykologiske prosesser. Disse kan enten gi positive utslag som engasjement og lojalitet, eller bidrar til negative effekter som manglende dedikasjon til arbeidet eller i verstefall sabotasje (Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009). I tillegg vil usikkerhet i følge Schweiger og Denisi (1991)

kunne bidra til å øke de ansattes stress og redusere de ansattes jobbtilfredshet, forpliktelse overfor organisasjonen og de ansattes oppfattelse av virksomheten.

3.5.5 Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene

I kapittel 3.5.1.-3.5.4. ble det gjennomgått ulik litteratur som omhandler menneskelige faktorer, som er tilstede under en integrasjonsprosess. Det ble forklart hva de utvalgte menneskelige faktorene går ut på, og hvordan de påvirker en integrasjonsprosess. Videre blir det forklart hvordan de ulike menneskelige faktorene påvirker hverandre. Litteraturen som omhandler hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre vil så oppsummeres i tabell 1, i kapittel 3.5.6. Tilslutt vil det bli presentert en egenutviklet modell i figur 5, som viser sammenhengen mellom de ulike menneskelige faktorene basert på den gjennomgåtte litteraturen.

3.5.5.1 *Kommunikasjon og usikkerhet*

Kommunikasjon bidrar til å redusere usikkerhet som kan oppstå hos de ansatte ved et oppkjøp (Schweiger og DeNisi, 1991; Kramer, Dougherty og Pierce, 2004; Bordia *et al.*, 2004; Angwin *et al.*, 2016; Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). Informasjon er viktig for å redusere usikkerhet og informasjons- og kommunikasjonsflyt mellom partene er dermed viktig for å redusere usikkerhet (Kramer, Dougherty og Pierce, 2004; Angwin *et al.*, 2016; Rodriguez-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin, 2019). Dersom prosjektlederne for et integrasjonsprosjekt etablerer åpen kommunikasjon vil dette også bidra til å redusere usikkerhet knyttet til en integrasjonsprosess (Angwin *et al.*, 2016). Toveiskommunikasjon vil også kunne bidra til å redusere usikkerhet ved at de ansatte kan komme med spørsmål ved eventuelle bekymringer (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). For å håndtere følelser som frykt og usikkerhet er det ikke bare nødvendig med støttende kommunikasjon for å møte de ansattes følelser. Det vil være vel så viktig at kommunikasjonen er informativ og inneholder informasjon som gir de ansatte en rasjonell grunn til å endre sine følelser (Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009).

På den annen side vil ikke nødvendigvis all kommunikasjon og informasjonsflyt bidra til å redusere usikkerhet blant de ansatte (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). Eksempelvis vil fragmentert kommunikasjon bidra til at ansatte opplever at de får for mye informasjon på en gang, noe som faktisk kan bidra til at frykten blant de ansatte økes. Eksempler på dette er at de ser for seg worst case scenario, eller at viktig informasjon blir

oversett (Angwin *et al.*, 2016). Videre vil selvmotsigende informasjon kunne skape usikkerhet mellom partene. Eksempelvis kan dette forekomme i tilfeller hvor de ansatte har mottatt annen informasjon enn lederne i en integrasjonsprosess. I slike tilfeller vil usikkerheten vokse som følge av at de ansatte har ulik informasjon om prosessen videre (Angwin *et al.*, 2016).

3.5.5.2 *Kommunikasjon og Tillit*

Kontinuerlig kommunikasjon bidrar til å skape tillit til kjøper blant de ansatte i oppkjøpt virksomhet (Schweiger og DeNisi, 1991; Angwin *et al.*, 2016). I følge Lodorfos og Boateng (2006) er kommunikasjon en kritisk faktor for å utvikle tillit mellom de ansatte i den oppkjøpte virksomheten og kjøper under en integrasjonsprosess. Dette blir sett på som viktig for under en integrasjonsprosess (Lodorfos og Boateng, 2006). Kort, konsis og informativ kommunikasjon distribuert gjennom alle tilgjengelige kanaler kan ifølge Rodriguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín (2019) bidra til å øke de ansattes tillit til de som styrer integrasjonsprosessen. Det er også blitt funnet en positiv sammenheng mellom de ansattes opplevelse av kommunikasjonsinitiativ og tillit (Bansal, 2016). Stahl og Sitkin (2010) trekker også frem at høyere kvalitet på kommunikasjon vil bidra til høyere tillit mellom partene (Stahl og Sitkin, 2010). Mangel på troverdig og åpen kommunikasjon vil øke ryktestrømmen i organisasjonen (Stahl og Sitkin, 2010). Dersom det er lite sikker informasjon om motivene, planen og intensjonene til kjøper kan det bli lagt svært mye vekt på rykter, og tilliten til kjøper blir dermed lavere (Stahl og Sitkin, 2010).

3.5.5.3 *Tillit og kultur*

Kulturell avstand vil kunne påvirke tillit ved at virksomhetene har ulikt verdigrunnlag. Ulik kultur vil også kunne redusere tillit gjennom negative attributter som inkompetanse, fiendtlighet og mangel på integritet (Stahl og Sitkin, 2010). Lodorfos og Boateng (2006) fant ut at kulturell homogenitet er en faktor som bidrar til å skape tillit. Bansal (2016) fant også en sammenheng mellom lik kultur og det å skape tillit i en endringssituasjon, slik som et oppkjøp er.

Stahl, Kremershof og Larsson (2004) fant ut at dersom partene i et oppkjøp har lik kultur vil dette styrke de ansatte i den oppkjøpte virksomhetens tillit til kjøper. De fant dermed tegn på at organisatoriske kulturforskjeller hadde negativ innvirkning på blant annet tillit og åpen kommunikasjon (Stahl, Kremershof og Larsson, 2004). Det ble også funnet ut at kulturelle forskjeller mellom partene i et oppkjøp var negativt assosiert med blant annet tillit (Stahl og

Voigt, 2008). På en annen side ble det gjennomført en studie hvor det ikke ble funnet noen signifikant sammenheng mellom kulturell avstand mellom virksomhetene og redusert tillit til oppkjøper (Stahl *et al.*, 2011). Denne studien hadde imidlertid et lite utvalg og det var ikke tilfeldig trekk av populasjonen.

3.5.5.4 *Usikkerhet og tillit*

Usikkerhet påvirker tillit negativt (Adobor, 2006), noe som videre kan føre til at samarbeid mellom partene kan være problematisk (Mignerat og Marmenout, 2017). Mistillit kan bidra til å skape usikkerhet hos de ansatte (Lewis og Weigert, 1985; Stahl og Sitkin, 2010). Å skape tillit mellom to parter er blant annet ment for å redusere usikkerhet. Det betyr at dersom partene har tillit til hverandre vil usikkerheten reduseres (Lewis og Weigert, 1985).

3.5.5.5 *Usikkerhet og kultur*

Integrering av to organisasjonskulturer vil også bidra til å skape usikkerhet. Dette vil være knyttet til hvilken del av organisasjonskulturen som skal bestå og hvilken som skal endres. Usikkerhet bidrar til å forsterke kulturelle ulikheter eksempelvis ved at partene ikke hverandre (Cartwright og Cooper, 1993). En felles kultur vil dermed kunne bidra til å redusere usikkerhet, ved at partene kjenner hverandre.

3.5.6 Oversikt over litteratursammenhengen

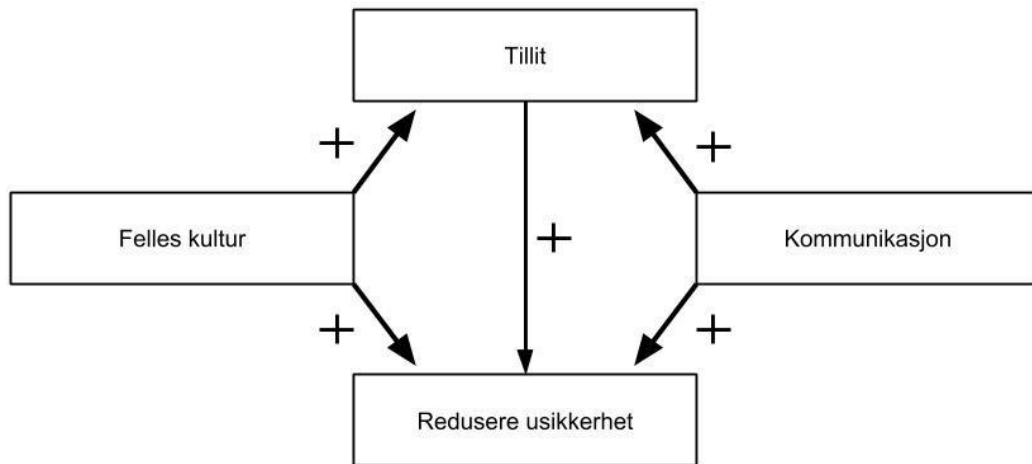
Under er det laget en tabell som tar for seg litteraturen gjennomgått i kapittel 3.5.5.1 til og med kapittel 3.5.5.5. Tabellen, tabell 1, skal gi et bedre overblikk over hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre. Litteraturoversikten i tabell 1 legger også grunnlaget for utviklingen av figur 5 i dette kapittelet.

<i>Menneskelige faktorer</i>	<i>Litteratur</i>
Kommunikasjon og usikkerhet	Schweiger og Denisi (1991). Kramer, Dougherty og Pierce, (2004). Bordia et al., (2004). Angwin <i>et al.</i> (2016). Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín (2019).
Kommunikasjon og tillit	Schweiger og Denisi (1991). Lodorfos og Boateng (2006). Stahl og Sitkin (2010). Angwin <i>et al.</i> (2016). Rodríguez-Sánchez, Oriz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín (2019). Bansal (2016).
Tillit og kultur	Stahl, Kremershof og Larssen (2004). Lodorfos og Boateng (2006). Stahl og Voigt (2008). Stahl og Sitkin, (2010). Bansal (2016).
Usikkerhet og tillit	Cartwright og Cooper (1993). Lewis og Weigert (1985). Adobor (2006). Stahl og Sitkin (2010). Mignerat og Marmenout (2017).
Usikkerhet og kultur	Cartwright og Cooper, (1993).

Tabell 1 Litteraturoversikt over sammenhengen mellom menneskelige faktorer

Forfatterne som står oppført i høyre rad i tabellen ovenfor viser hvilke forfattere som påpekte at det eksisterte en sammenheng mellom de menneskelige faktorene som står oppført i venstre rad. Eksempelvis sier både Cartwright og Cooper, (1993), Lewis og Weigert, (1985), Adobor (2006), Stahl og Sitkin, (2010) og Mignerat og Marmenout (2017) at det finnes en sammenheng mellom tillit og usikkerhet.

Modellen i figur 5 oppsummerer hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre under integrasjonsprosessen. Modellen er laget på bakgrunn av litteraturen som er fremlagt i tabell 1 og kapitlene 3.5.5.1 til 3.5.5.5.



Figur 5 Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene i en integrasjonsprosess

Som figur 5 viser, i tillegg til at det tidligere er nevnt i kapittel 3.5.5.1, er kommunikasjon mellom partene i en integrasjonsprosess en svært viktig faktor som bidrar til å redusere usikkerhet (Schweiger og Denisi, 1991; Angwin *et al.* 2016; Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). Kommunikasjon bidrar imidlertid ikke bare til å redusere usikkerhet. Som forklart i kapittel 3.5.5.2 er kommunikasjon også viktig for å etablere og styrke tilliten mellom partene (Schweiger og Denisi, 1991; Lodorfos og Boateng, 2006; Stahl og Sitkin, 2010; Angwin *et al.*, 2016; Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). Det er også tidligere nevnt i kapittel 3.5.5.3 at kulturelle forskjeller er med på å redusere tillit (Stahl, Kremershof og Larssen, 2004; Lodorfos og Boateng, 2006; Stahl og Voigt 2008). En sterk kultur vil dermed bidra til å skape høyere tillit mellom partene (Stahl, Kremershof og Larssen, 2004; Lodorfos og Boateng, 2006; Stahl og Voigt 2008). I kapittel 3.5.5.4 kommer det også frem at tillit er med på å redusere usikkerhet ved et oppkjøp og mistillit mellom partene vil føre til at det spres seg en usikkerhet hos partene (Lewis og Weigert, 1985; Stahl og Sitkin, 2010). Det er ikke bare tillit og kommunikasjon som har innvirkning på usikkerhet ved et oppkjøp. I kapittel 3.5.5.5 vises sammenhengen mellom kulturelle forskjeller og usikkerhet i en organisasjon (Cartwright og Cooper, 1993). Dette forklarer og oppsummerer modellen i figur 5. I modellen indikerer plusstegnene en positiv innvirkning fra en faktor til den neste. Eksempelvis vil, ifølge modellen i figur 4, god kommunikasjon ha positiv innvirkning på tilliten og usikkerheten. Det vil da si at ved god kommunikasjon vil tilliten øke og usikkerheten

bli redusert. Modellen viser dermed viktigheten av de ulike menneskelige faktorene og sammenhengen mellom dem. Den viser også implisitt at menneskelig integrasjon er et komplekst prosjekt og at kjøper burde ta hensyn til mange ulike faktorer ved en integrasjonsprosess etter et oppkjøp.

3.6 Relasjoner

En relasjon er et resultat av en interaksjonsprosess mellom to parter som har skapt koblinger mellom hverandre (Håkansson og Snehota, 1995). Dette skaper en felles orientering og forpliktelse mellom partene. En relasjon er ikke gitt, men vil variere og ta ulike former og påvirke partene ulikt. I resten av delkapittel 3.6 vil ARA-modellen presenteres. Den vil benyttes i kapittel 6.2 for å beskrive hvordan integrasjonsarbeidet har påvirket relasjonen mellom Giroflex og Flokk.

3.6.1 ARA-modellen

Håkansson og Snehota (1995) presenterer en modell som bidrar til å konseptualisere B2B-relasjoner. Denne modellen blir kalt ARA-modellen. Modellen identifiserer tre konsepter som en relasjon består av. De tre konseptene aktører, ressurser og aktiviteter fanger nøkkelaspektene ved en relasjon. Aktører består i hovedsak av mennesker og kan være individer, grupper, avdelinger, organisasjoner eller nettverk av organisasjoner. Ressursene kan være konkrete eller abstrakte, stabile eller ustabile og verdifulle eller uten verdi (Lenney og Easton, 2009). Aktiviteter kan forklares som felles hendelser mellom virksomhetene. Disse aktivitetene kan foregå på alle nivåer i organisasjonen helt fra individer til nettverket (Håkansson og Snehota, 1995). ARA-modellen foreslår videre at utbyttet av en interaksjonsprosess mellom beskrives med i tre lag. Disse er aktivitetslenker, aktørbånd og ressursbindinger (Håkansson og Snehota, 1995; Ford *et al.*, 2008; Lenney og Easton, 2009; Gebert-Persson, Mattsson og Öberg, 2014). Aktivitetslenker er aktiviteter som er bundet sammen og på mange måter former ryggraden for alle organisasjoner og relasjoner. Ressursbindinger handler om at ressurser kobles sammen og deles. Aktørbånd handler i stor grad om sosial interaksjon og kobler sammen aktører (Håkansson og Snehota). De ulike lagene i en relasjon kan være av ulik styrke og vil være tett knyttet sammen. Eksempelvis kan en relasjon være preget av sterke aktørbånd, men mindre sterke ressursbindinger og aktivitetslenker. En relasjon styrkes ved at partene i relasjonen styrker et eller flere lag (Håkansson og Snehota, 1995). For eksempel vil interaksjon mellom

ansatte i organisasjonene bidra til å styrke aktørbåndene. Dette vil videre bidra til å styrke relasjonen mellom partene.

3.6.1.1 *Aktørbånd*

Aktørbånd skapes når to virksomheter viser oppmerksomhet og viser interesse overfor hverandre. Disse kan styrkes ved at aktørene interagerer med hverandre (Håkansson og Snehota, 1995). Håkansson og Snehota (1995) sier videre at en relasjon mellom to virksomheter i stor grad vil oppføre seg likt som en relasjon mellom to personer. Grunnen til dette er at en relasjon inneholder stor grad av sosial utveksling mellom individer som interagerer når to virksomheter interagerer med hverandre. Aktørbåndene handler ifølge Håkansson og Snehota (1995) om identitet, forpliktelse og tillit. Forpliktelse, identitet og tillit er prosesser som er med på å påvirke aktørenes oppførsel overfor hverandre (Håkansson, 1995). I følge (Medlin og Quester, 1999) består aktørbånd av to interagerende aspekter. Disse er relasjonelle normer og pågående identitetsforming (Medlin og Quester, 1999). De relasjonelle normene tar for seg også tillit og forpliktelse, men legger også til andre faktorer som blant annet åpen kommunikasjon og makt som er nødvendige for en pågående relasjon.

3.6.1.1.1 *Identitet*

Identitet handler om hvordan virksomhetene i en relasjon ser på hverandre. Alle handlinger og mothandlinger i en relasjon er basert på hvordan den andre aktøren oppfatter den andre parten sin identitet. Identiteten til en aktør vil derfor reflektere aktørbåndene og bidrar til at enkelte relasjon styrkes, andre avsluttes og enkelte aldri blir etablert. Identiteten til en aktør i en relasjon er utledet fra en rekke sammenflettede hendelser. Ulike identiteter kan eksempelvis være fiende, venn eller partner (Håkansson og Snehota, 1995).

3.6.1.1.2 *Tillit og Forpliktelse*

Tillit og forpliktelse er viktige egenskaper i aktørbånd (Håkansson og Snehota, 1995; Medlin og Quester, 1999). Tillit er blant annet med på å redusere kaos og stabilisere relasjonen (Medlin og Quester, 1999). Forpliktelse kan defineres som en avtale mellom to eller flere aktører som handler om at man skal gjennomføre ting i fremtiden og ha relasjonell kontinuitet (Medlin og Quester, 1999; Lenny, Easton, 2009). Graden av forpliktelse er avhengig av graden av tillit mellom partene og det er funnet en sterk sammenheng mellom forpliktelse og tillit (Medlin og

Quester, 1999). Tillit er viktig i en relasjon fordi identitet og de andre relasjonelle normene alene ikke vil føre til at usikkerhet forsvinner (Håkansson og Snehota, 1995). Tillit vil være den beste mekanismen for å redusere usikkerhet i en relasjon mellom to parter. Utvikling av tillit er en sosial prosess som utvikler seg når relasjonen utvikles (Håkansson og Snehota, 1995). Håkansson og Snehota (1995) sier at usikkerheten som vil oppstå mellom to parter i en relasjon ikke vil forsvinne gjennom en felles forpliktelse og identitet. For å redusere usikkerheten mellom aktørene som kan oppstå mellom partene i relasjon trengs det dermed tillit (Håkansson og Snehota, 1995).

3.6.1.1.3 Kommunikasjon og makt

Informasjonsutveksling og **kommunikasjon** er et svært viktig aspekt i en forretningsrelasjon og vil bidra til å styrke relasjoner blant annet ved at det fremmer tillit (Medlin og Quester, 1999). Aktørbånd har innvirkning på kommunikasjonen mellom partene og dersom det er sterke aktørbånd mellom partene vil dette påvirke åpen kommunikasjon positivt. Åpen kommunikasjon bidrar til at informasjonen mellom partene flyter og at informasjonsutveksling foregår proaktivt og at kommunikasjonen mellom partene er ærlig (Medlin og Quester, 1999). Hvor hyppig kommunikasjonen ikke nødvendigvis angir hvor sterk relasjonen mellom partene er. Hyppigheten av kommunikasjonen kan likeså godt være knyttet til at partene opplever usikkerhet eller at det kreves mer kommunikasjon i starten mellom partene for å bygge opp en relasjon (Medlin og Quester, 1999).

Alle relasjoner mellom to parten vil bestå av en miks av egeninteresser og felles interesser (Medlin og Quester, 1999). Bruk av **makt** i relasjoner kan påvirke hvordan partene bruker ressurser og aktiviteter og videre svekke aktørbåndene (Medlin og Quester, 1999). Eksempler på måter makt kan brukes i en relasjon er gjennom trusler og juridiske forhold. Utøvelse av makt vil kunne svekke den oppkjøpte virksomhetens autonomi og videre svekke aktørbåndet (Tarba *et al.*, 2017).

3.6.1.2 Aktivitetslenker

En virksomhet vil ha svært mange aktiviteter som har behov for å kombineres. Aktivitetslenker er knyttet til integrasjon og koordinering av aktivitetene som kan utvikle seg mellom aktørene (Ford *et al.*, 2008). En relasjon mellom to virksomheter vil utvikle seg når enkelte av virksomhetenes aktiviteter kobles sammen med hverandre (Håkansson og Snehota, 1995).

Dette betyr at aktivitetene som blir gjennomført mellom to virksomheter trenger en form for koordinering (Gadde og Snehota, 2000). Eksempler på aktiviteter mellom virksomheter som kobles sammen og krever koordinering er administrative rutiner, salg, markedsføring og produksjon (Håkansson og Snehota, 1995). En sammenkobling av ulike aktiviteter mellom to virksomheter vil bidra til å endre deres aktivtetsstruktur, noe som vil kunne bidra til å styrke relasjonen mellom virksomhetene (Gadde og Snehota, 2000). Eksempelvis vil nye felles innkjøpssystemer til to virksomheter bidra til å endre virksomhetenes innkjøpsrutiner.

Er aktivitetslenkene standardiserte, eksempelvis gjennom standardiserte sendinger og bestillinger, vil aktivitetslenkene være svake (Gadde og Snehota, 2000). Dette skyldes blant annet den svake gjensidige avhengigheten dette skaper mellom virksomhetene (Håkansson og Snehota, 1995). Medlin (2004) trekker frem viktigheten av mennesker i forretningsrelasjoner, da menneskene i organisasjonen må håndtere endringene som disse dimensjonene fører med seg. Det vil dermed ikke kun være et økonomisk og teknologisk perspektiv i endring av aktivitetslenkene, men det vil også være viktig å ta hensyn til menneskene som skal tilpasse seg endringene. Kvaliteten på de ansatte som er ansvarlige for endringene i aktivitetslenkene er også viktig. De må ha kunnskap og motivasjon til å støtte opp under endringene aktivitetslenkene fører med seg for å styrke en relasjon mellom to virksomheter (Medlin, 2004). Dette viser viktigheten av at menneskene i organisasjonene tilpasser seg endringene som blir gjort ved endring av aktivtetsstruktur.

3.6.1.3 *Ressursbindinger*

Den tredje dimensjonen i Håkansson og Snehotas ARA-modell er ressursbånd. Ressursbånd sier noe om hvordan to virksomheter utnytter hverandres ressurser (Håkansson og Snehota, 1995). I en relasjon kan forskjellige ressurselementer fra to parter bli bundet sammen. Ressurselementene i en relasjon kan bestå av forskjellige materielle ressurser som eksempelvis teknisk utstyr, menneskelig arbeidskraft, lokaler og finansielle ressurser. Ressurser kan imidlertid også være immaterielle ressurser som kunnskapsressurser, omdømme og teknologi. Ressursbåndene i en relasjon kan være med på å opprettholde aktivitetene mellom partene (Lenney og Easton, 2009).

Industrielle selskaper er som regel store og har komplekse ressurselementer (Håkansson og Snehota, 1995). Det er vanlig at begge parter har forventninger til å få tilgang på ulike ressurser

i en forretningsrelasjon. Relasjonen mellom virksomheter er imidlertid ikke bare en måte å skaffe seg tilgang på ressurser. I en relasjon blir også noen av ressursene til de to selskapene samlet og kombinert (Håkansson og Snehota, 1995; Easton og Lenny, 2009). Grensesnittet mellom ressursene til de to selskapene kan over tid bli utviklet til å omfavne ulike typer ressurser og kan kombineres ulikt etter behov (Håkansson og Snehota, 1995). Ressursene til de to selskapene kan derfor bli bundet sammen på mange forskjellige måter. Nye ressurskombinasjoner vil derfor oppstå ettersom en relasjon utvikler seg. Når ulike elementer i de to selskapene, både materielle og immaterielle, integreres utgjør de ressurser av ny kvalitet.

4 Metode

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for forskningsdesignet og metoden som har blitt benyttet for å samle inn vårt datamateriale. Vi kommer til å begrunne de metodiske valgene som er benyttet for å svare på problemstillingen. Gjennom kapittelet vil det gjøres rede for vitenskapsteoretisk grunnlag, valg av undersøkelsesdesign og forskningsprosessen. I siste del av kapittelet vil vi vurdere kvaliteten på den innsamlede dataen.

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Ontologi handler om hvordan man ser på verden. Dette handler om hvordan virkeligheten faktisk ser ut og hvordan vi forstår verden gjennom vitenskapelige begreper, modeller og teorier. Videre har vi epistemologi som er læren om kunnskap. Dette handler om hvordan vi skaffer oss kunnskap og hvilke praksiser og rutiner som benyttes for å fremskaffe kunnskap (Jacobsen, 2005). Det finnes to hovedretninger innenfor ontologi og epistemologi. De to retningene er hermeneutikk og positivisme. Positivisme handler om at det finnes lovmessigheter innenfor samfunnsvitenskapen og at alle fenomener skal undersøkes med den samme metoden. Hermeneutikk på sin side handler om at det ikke finnes lovmessigheter innenfor samfunnsvitenskapen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Videre søker hermeneutikken det unike og særegne, da fenomener kun er forståelige i den konteksten de forekommer i. Det er denne konteksten som gir fenomenene mening. Den beste måten å undersøke et fenomen dersom man har et hermeneutisk syn, er gjennom kvalitativ datainnsamling og innhenting av ord. Vår tilnærming til forskningsprosjektet er heller mer mot hermeneutisk enn positivistisk. Vi mener at hvert enkelt oppkjøp må ses i den konteksten det oppstår og de menneskene som er involvert. Videre mener vi at det dermed ikke kan finnes noen lovmessigheter som kan forklare fenomenet, og det vil heller ikke være en eksakt måte å innhente data som vil være riktig å benytte. Alt må vurderes ut ifra den sosiale konteksten fenomenet oppstår i.

4.2 Induktiv vs. Deduktiv

Et viktig spørsmål i en undersøkelse er bruk av teori. Det finnes to hovedtilnærminger som er utgangspunkt for en undersøkelse. Disse to er deduktiv og induktiv metode. Deduktiv metode handler om at det utvikles antagelser som baserer seg på tidligere teori og tester disse

antagelsene, som betyr at man går fra teori til empiri. Induktiv metode på sin side handler om at man genererer teori ut i fra empiri (Dubois og Gadde, 2002; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I tillegg til disse to tilnærmingene finnes det en tredje tilnærming som heter abduktiv metode. Abduktiv metode er den tilnærmingen som i størst grad er utbredt i casestudier (Alvesson og Sköldberg, 2008). Selv om en abduktiv metode kan virke som en blanding av induktiv og deduktiv metode, er det viktig å være klar over at abduksjon ikke er en blanding av disse to metodene. Abduksjon handler om at forskeren kontinuerlig under forskningsprosessen beveger seg mellom teori og empiri (Larsen, 2017). Ved en abduksjonstilnærming benyttes også tidligere teori i analysen for å skape et mønster som gir økt forståelse for fenomenet (Alvesson og Sköldberg, 2008). Teorien raffineres også som følge av at ny empiri blir innhentet (Alvesson og Sköldberg, 2008). Abduksjon er den tilnærmingen som best beskriver forskningsprosessen i denne studien. I starten av prosjektet utviklet vi et teoretisk perspektiv gjennom teoretiske antagelser og relevant litteratur som bidro til å bestemme forskningsområde. Etterhvert som vi innhentet ny empiri ble teorien raffinert for å bedre kunne beskrive de empiriske funnene. Det viser seg dermed at vi har benyttet en abduktiv tilnærming ved å veksle mellom teori og empiri gjennom forskningsprosessen.

4.3 Bakgrunn og problemstilling

Bakgrunnen for valg av tema var egen interesse som hadde oppstått som følge av at vi begge tidligere hadde lest en rekke artikler, rapporter og nyhetsartikler om mislykkede integrasjonsprosesser. Der vi fant et felt innenfor temaet integrasjon etter oppkjøp vi syntes var ekstra spennende. Temaet som vi ønsket å undersøke var de menneskelige faktorene under en integrasjonsprosess etter et oppkjøp, med fokus på opplevelsen til oppkjøpt virksomhet. For å avgrense studien ble det valgt å konsentrere seg om integrasjon av IT-avdelingene etter oppkjøp, med fokus på de menneskelige faktorene.

En god problemstilling er viktig for undersøkelsesarbeidet, fordi problemstillingen avgrenser og gir retning til det videre arbeidet. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 63) definerer at: "En problemstilling er vanligvis et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på." Problemstillingen i en forskningsprosess må være gjennomtenkt og ha sammenheng med bakgrunnen og målet med undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Etter et par møter med fokalbedriften Flokk fant vi aktuelle undersøkelsesmuligheter som var interessant og passet med temaet vi ønsket å undersøke. Dette sammen med empirien innhentet gjennom det første

intervjuet var bakgrunnen for problemstillingen: *“Hvordan opplever en oppkjøpt virksomhet integrasjonsprosessen etter et oppkjøp og hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom virksomhetene?”* Denne Problemstillingen kan deles inn i tre forskjellige dimensjoner (Jacobsen, 2005). Den første dimensjonen handler hvorvidt en problemstilling er klar eller uklar. En uklar problemstilling skal bidra til å avdekke relevante variabler, verdier og enheter, skape en dypere forståelse av et fenomen og er teoriutviklende. En klar problemstilling skal bidra til å undersøke omfang, utstrekning eller hyppighet av et fenomen. Variabler, verdier og enheter er godt definert og man skal teste en eksisterende teori (Jacobsen, 2005). I vårt tilfelle har vi en uklar problemstilling der vi søker å få en dypere forståelse for hvordan menneskelige faktorer påvirker en IT-integrasjon etter et oppkjøp, og hvilke variabler og verdier som påvirker de ansattes opplevelse av integrasjonen.

Den andre dimensjonen handler om at en problemstilling er beskrivende eller forklarende. En beskrivende problemstilling skal si noe om hvordan et fenomen ser ut, mens en forklarende problemstilling skal bidra med å forklare hvorfor et fenomen ser ut slik det gjør. Vår problemstilling er beskrivende, der vi vil beskrive hvordan IT-integrasjonen oppleves av en oppkjøpt virksomhet og hvordan integrasjonsprosessen påvirker relasjonen mellom de aktuelle virksomhetene.

Den siste dimensjonen handler om man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2005). Vi ønsker ikke å generalisere fordi vi mener at ingen integrasjoner etter oppkjøp er like. Ulike faktorerers påvirkning vil ha ulik innvirkning på ulike individer. Det vil være veldig situasjonsbestemt der mye spiller inn, så det vil ikke være mulig å generalisere at våre funn gjelder for alle IT-integrasjoner. Vi ønsker heller å søke et større og mer utfyllende bilde av hvordan en IT-integrasjon oppleves og skape oss en større forståelse av temaet på denne måten.

4.4 Valg av undersøkelsesdesign og metode

Forskningsdesign skal si noe om hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det finnes to ulike forskningsdesign, intensive og ekstensive design. Et intensivt forskningsdesign handler om at man går i dybden på et fenomen med få enheter og mange variabler (Jacobsen, 2005). Ekstensive design går ikke i dybden og beskriver omfang og hyppighet av et fenomen på tvers av ulike kontekster (Jacobsen, 2005). Valg av forskningsdesign ble gjort på bakgrunn av problemstillingen som ble utarbeidet (Johannessen,

Christoffersen og Tufte, 2011). Som følge av at vår problemstilling var uklar, beskrivende og ikke generaliserbar valgte vi et intensivt forskningsdesign. Fenomenet måtte dermed undersøkes i dybden for å få så detaljert informasjon som mulig. Det ble dermed valgt en kvalitativ forskningstilnærming for å innhente data for å besvare problemstillingen.

4.4.1 Casestudie

En casestudie handler om at det er et eller få tilfeller av et fenomen som undersøkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Casestudiet er et intensivt forskningsdesign og kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen eller få enheter gjennom detaljert datainnsamling (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Casestudier vil være fordelaktige å benytte når det ønskes svar på “hvorfors” eller “hvordan” i en kontekst av samtidige hendelser som forskeren har lite kontroll over (Yin, 2009). I tillegg vil casestudier være hensiktsmessige å benytte når man ønsker å gå i dybden på et fenomen og forstå fenomenet (Yin, 2009). Casestudier er egnet for å beskrive og få en dypere forståelse av en spesiell hendelse, situasjon eller kontekst (Jacobsen, 2005).

Det finnes ulike former for casestudier. De ulike formene bestemmes ut ifra antall caser og antall analyseenheter (Jacobsen, 2005). Man kan enten undersøke en case eller flere caser man går i dybden på. I tillegg kan man enten undersøke en analyseenhet eller flere (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). En enkeltcasestudie handler om at forskeren undersøker en analyseenhet, mens det ved en flercasestudie undersøkes flere analyseenheter. Årsaken til å velge og undersøke flere caser kan handle om at man ønsker å kontrollere hovedcasen opp andre caser.

Den andre dimensjonen handler om antall analyseenheter. En analyseenhet handler om at man studerer en enhet, dette kan eksempelvis være en organisasjon, mens flere analyseenheter handler om at man studerer flere enheter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Avgrensning	Antall caser som undersøkes	
	<i>Enkeltcasedesign</i>	<i>Flercasedesign</i>
<i>En analyseenhet</i>	Informasjonen som forskeren innhenter kommer fra en enhet (et individ, en gruppe eller en hendelse) innenfor et system (organisasjon, samfunn og så videre).	Informasjon hentes fra en enhet ved å undersøke flere system.
<i>Flere analyseenheter</i>	Informasjonen som innhentes kommer fra flere enheter, innenfor et avgrenset system.	Informasjonen hentes fra flere enheter ved å undersøke flere system.

Tabell 2 Ulike former for casestudier

I vår studie ønsket vi svar på hvordan en spesifikk IT-integrasjon ble opplevd av de ansatte hos en oppkjøpt virksomhet, og hvordan integrasjonsarbeidet påvirket relasjonen. For å kunne besvare dette på en best mulig måte var vi nødt til å få en dypere forståelse av hendelsen og konteksten rundt integrasjonen. Det var dermed naturlig at vi valgte å benytte oss av en casestudie for å besvare problemstillingen, da dette ville gi oss utfyllende data om hendelsen og skape en detaljert forståelse av de ansattes opplevelse av prosessen. Vår studie vil dermed være en enkeltcasestudie ved at vi innhenter informasjon fra IT-integrasjonsprosessen mellom Giroflex og Flokk. Studien har flere analyseenheter ved at vi både har undersøkt og innhentet data fra IT-avdelingene til både Giroflex og Flokk.

4.5 Forskningsprosessen

For å innhente så utfyllende og dyptgående informasjon som mulig ble det dermed valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer og dokumentundersøkelse for innsamling av data. Dokumentundersøkelse handler om at man innhenter sekundærdata gjennom informasjon fra skriftlige kilder andre har skrevet tidligere (Sander, 2017). Kvalitative intervjuer handler om at forskeren stiller informantene spørsmål, og informantene svarer, ofte utfyllende i ord. Det kvalitative intervjuet har som formål å komme frem til beskrivelser fra informantene som kan tolkes for å beskrive fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Helt i starten av prosessen med å innsamle data ble det gjennomført et åpent intervju med prosjektleder. Åpne intervju har et bestemt tema, mens spørsmålene tilpasses situasjonen og informanten får snakke åpent (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsket at prosjektleder skulle snakke fritt om IT-integrasjonsprosessen, slik at vi kunne skape oss en større forståelse av situasjonen før vi satt i gang med å utarbeide intervjuguide og samle inn data.

4.5.1 Intervjuguide

På bakgrunn av valgene som ble tatt om å gjennomføre kvalitative intervju for å besvare problemstillingen, måtte det avgjøres hvilken struktur vi skulle ha på intervjuene for å skaffe mest mulig data. På forhånd hadde vi valgt ut seks temaer som vi ønsket at informantene skulle snakke om, som skulle bidra til å besvare problemstillingen vår. Vi kom dermed frem til at semistrukturert intervju var det mest hensiktsmessig å benytte. Semistrukturerte intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmålene, temaer og rekkefølge kan variere. Det vil si at forskeren kan bevege seg fritt i intervjuguiden (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Grunnen til at vi anså at et semistrukturert intervju som hensiktsmessig var todelt. Den første grunnen skyldes at vi ønsket å undersøke noen spesifikke temaer, med tilhørende spørsmål, som vi ønsket at informantene skulle svare på. Den andre grunnen var at vi ønsket at informantene skulle snakke fritt rundt spørsmålene og temaene, slik at vi fikk et mest mulig helhetlig og detaljert bilde av hvordan de opplevde situasjonen. I tillegg utarbeidet vi enkelte oppfølgingsspørsmål som vi spurte dersom vi ikke følte at informantene dekket temaet tilstrekkelig i hovedspørsmålet. På bakgrunn av at vi også ønsket å sammenligne hvordan informantene opplevde prosessen, var vi nødt til å ha en viss grad av standardisering. Det passet dermed å benytte semistrukturert intervju da Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 147) sier at: "Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet." På denne måten fikk vi spurt informantene om mange av de samme spørsmålene, på samme tid som vi hadde mulighet til å få utdypet enkelte temaer og stille oppfølgingsspørsmål for å skape oss et større bilde av situasjonen.

Det ble utarbeidet to intervjuguider, en intervjuguide som var rettet mot de ansatte ved Giroflex, og en som var rettet mot de ansatte i Flokk. Intervjuguidene til Flokk og Giroflex hadde samme temaer, men noen av spørsmålene hadde små tilpasninger som følge av partenes ulike rolle

under integrasjonsprosessen. Intervjuguidene til alle informantene fra Giroflex var lik, det samme gjaldt informantene fra Flokk. På denne måten kunne vi enklere sammenligne og systematisere svarene og analysearbeidet ble enklere og mindre tidkrevende (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Intervjuguiden ble gjennomført ut ifra Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sine prinsipper med introduksjon-, overgang- og nøkkelspørsmål. Nøkkelspørsmålene ble delt inn under ulike temaer. Temaene var usikkerhet, strategi, kommunikasjon, kultur, samarbeid og opplevelse. Intervjuguidene kan leses i sin helhet i vedlegg 2 og 3 i kapittel 9.2 og 9.3.

4.5.2 Rekruttering av informanter

Tidlig i prosessen ble det opprettet kontakt med prosjektleder for IT-integrasjonen mellom Flokk og Giroflex. Prosjektleder satt oss i kontakt med de IT-ansatte ved Giroflex i Sveits. Etter hvert som vi hadde gjennomført intervjuene med to av de IT-ansatte i Giroflex ble det identifisert flere aktuelle intervjuobjekter som hadde vært involvert i integrasjonsprosessen. Dette kom frem gjennom blant annet ved at vi spurte informantene hvem de hadde samarbeidet tettes med under integrasjonsprosessen. Informantene opplyste oss om de personene fra Flokk de hadde hatt tettest samarbeid med under integrasjonsprosessen. Det ble videre tatt kontakt med prosjektleder som igjen satte oss i kontakt med disse informantene. Vi benyttet dermed snøballmetoden for å rekruttere informanter for å innhente data. Snøballmetoden er en rekrutteringsstrategi som handler om at forskeren spør personer, ofte intervjuobjekter om de kjenner andre som de tror vil være villige til å stille opp til et intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Denne strategien er bra å benytte når forskeren ønsker å komme i kontakt med personer som har stor kjennskap til temaet som skal undersøkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Videre var det også viktig for oss at informantene hadde stor kjennskap til integrasjonsprosessen. Vi satt derfor opp kriterier som informantene måtte oppfylle for å bli intervjuet. Dette kalles kriteriebasert utvelgelse og det handler om at informantene må oppfylle bestemte kriterier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det ble satt opp to krav informantene måtte oppfylle for å kunne være med i studien. Det første kravet handlet om at informantene måtte være ansatt i Flokk eller Giroflex under oppkjøpet og integrasjonsprosessen. Videre måtte informantene jobbe i IT-avdelingen og ha vært involvert i IT-integrasjonen mellom selskapene.

Vi søkte NSD i forkant av datainnsamlingen. Denne søknaden ble godkjent i før datainnsamlingen startet. Det ble i forkant av alle intervjuene sendt ut samtykkeskjema som informantene måtte lese igjennom og godkjenne. Samtykkeskjemaet kan leses som vedlegg 1 i kapittel 9.1.

4.5.3 Datainnsamling

På bakgrunn av valg av forskningsdesign ble det naturlig at vi benyttet oss av kvalitative intervjuer for å innhente data. Intervjuene skaffet primærdata som studien i all hovedsak baserer seg på.

Det aller meste av vår data er innhentet gjennom intervjuer, men vi har også innhentet noe informasjon gjennom internettsøk. Vi hentet informasjon gjennom blant annet årsrapporter fra Flokk sine hjemmesider. Disse kildene ble benyttet for å få en oversikt over Flokk som organisasjon og ble benyttet under utarbeidelse av kapitlet “Beskrivelse av casen”. Offentlige rapporter, nettsider og årsrapporter er informasjon Sander (2017) omtaler innenfor en dokumentundersøkelse. Derfor vil vi si at noe av vårt datagrunnlag er gjort gjennom en dokumentundersøkelse.

Hovedgrunnlaget for vår studie var imidlertid dataene fra intervjuene. Informantene vi har intervjuet har hatt forskjellige roller og involveringsgrad under integrasjonsprosessen. Tilsammen ble det gjennomført syv intervjuer, hvor tre var med IT-ansatte fra Giroflex, tre var med IT-ansatte i Flokk og ett var med prosjektleder. I tabell 3 i kapittel 4.5.3 finnes en oversikt over de ulike intervjuenes varighet og dato. Vi startet med å kontakte informantene gjennom kontaktinformasjonen fått av prosjektleder. Gjennom mailkorrespondanse avtalte vi intervju med informantene. Ved Giroflex arbeidet det tre personer ved IT-avdelingen når integrasjonsprosessen startet. Alle disse tre ble intervjuet. De IT-ansatte ved Giroflex nevnte fem navn fra Flokk som de hadde samarbeidet tettest med. Det tyder dermed på at det var åtte personer totalt som hadde vært tungt involvert i IT-integrasjonsprosessen. Av disse personene ble syv intervjuet. Alle åtte personene ble kontaktet, men den ene hadde ikke anledning til å delta i studien. Selv om antall intervjuobjekter kan kritiseres mener vi allikevel at antall intervjuobjekter er tilfredsstillende. Da alle de IT-ansatte ved Giroflex ble intervjuet, og 4 av 5 fra Flokk som hadde vært involverte i IT-integrasjonsprosessen mellom virksomhetene ble intervjuet. Vår studie ønsket å undersøke et spesifikt case og få så mye info som mulig om

akkurat det spesifikke caset. Ved at vi intervjuet 7 av 8 involverte i IT-integrasjonen, mener vi at vi lykkes med å få et rikt bilde av denne casen. Med tanke på studiens formål ville det ikke vært hensiktsmessig å intervju personer utenfor IT-avdelingene. Vi merket også at intervjuene etterhvert ga lite ny informasjon, og bekreftet tidligere intervjuer.

I forkant av alle intervjuene ble det spurt om tillatelse til å ta lydopptak av samtalen. Dette ble gjort slik at vi i etterkant kunne transkribere intervjuet. I intervjuene som ble gjennomført på engelsk ble det transkriberte intervjuet sendt til informantene. Grunnen til at dette ble gjort var at det i noen tilfeller vanskelig å forstå hva informantene mente på engelsk, og det var dermed viktig å forsikre seg om at vi hadde forstått utsagnene riktig. Under alle intervjuene var det to forskere og en informant tilstede. Forskerne ledet halve intervjuet hver, og det var etter vår oppfatning en fordel å være to forskere under intervjuene. Dette gjorde at det ble lettere å få informantene til å forstå spørsmålene noe som etter vi mente gav oss mer utdypende svar, som følge av at den som ikke ledet intervjuet kom med oppfølgingsspørsmål for å få oppklaring i uklare temaer. I forkant var vi usikre på hvordan informantene opplevde å måtte forholde seg til to forskere, som vekselvis stiller spørsmål. Det viste seg under vår datainnsamling at dette imidlertid ikke ble noe problem og vi vurderer at dette ikke hadde noen negativ innvirkning på datainnsamlingen. Alle intervjuene ble gjennomført over Skype som følge av de geografiske avstandene mellom oss og informantene. Informantene oppholdt seg henholdsvis i Norge, Nederland, Sveits og Sverige. På grunn av det internasjonale miljøet i vår case ble fire av intervjuene gjennomført på Engelsk, to på norsk og ett på svensk. På grunn av at intervjuene ble gjennomført på Skype følte vi at det ble enda viktigere å opprette en god relasjon mellom oss som forskere og informantene før vi startet med spørsmålene. Vi løste denne utfordringen ved å fokusere på å gjøre informantene trygge, der vi var ekstra påpasselige med å starte rolig og informere om hensikten med prosjektet, samt en liten presentasjon om oss selv og hva vi var ute etter. Før vi ut i intervjuet gikk inn på mer kjernetemaer og spesifikke spørsmål rundt integrasjonsprosessen.

<i>Informant</i>	<i>Tilhørighet</i>	<i>Varighet</i>	<i>Avdeling</i>	<i>Dato</i>
Prosjektleder	Flokk	32 min	IT	25.01.19
G1	Giroflex	52 min	IT	19.02.19
G2	Giroflex	41 min	IT	20.02.19
F1	Flokk	47 min	IT	20.03.19
F2	Flokk	53 min	IT	02.04.19
G3	Giroflex	31 min	IT	02.04.19
F4	Flokk	27 min	IT	08.04.19

Tabell 3 Intervjuer

Etter de to første intervjuene begynte vi å vurdere datagrunnlaget vårt opp mot eksisterende teori på området. Som vist i tabellen ovenfor ser vi at datainnsamlingen startet i slutten av februar 2019 og ble avsluttet i starten av april 2019. Grunnen til dette var at vi etter å ha analysert de første intervjuene fikk et bedre innblikk og oversikt over situasjonen, noe som hjalp oss til å stille mer spesifikke og relevante spørsmål etterhvert. På bakgrunn av dette ble det gjort små endringer i intervjuguiden etter de første to intervjuene, hvor spørsmålene ble optimalisert. Grunnen til dette var at vi ønsket mer fokus og få flere svar på hvordan de opplevde integrasjonsprosessen og hvordan de menneskelige faktorene påvirket integrasjonsarbeidet. En tilpassing av intervjuguide som følge av ny innsikt i teori, og ny teori som følge av at nye aspekter ved integrasjonsprosessen ble oppdaget, viser godt vårt abduktive metodevalget. Selv om vi gjorde noen få endringer på intervjuguiden og førte på noen ekstra spørsmål etter de to første intervjuene, ble intervjuene gjennomført på samme måte.

4.5.4 Analyse av data

Kvalitative metoder har som mål å skape en forståelse av et fenomen. Når det benyttes kvalitative intervjuer handler det i stor grad om å forstå hvilken betydning personer og hendelser har for informanten (Fog, 2004). Analysen av intervjuene er dermed svært viktig for å skape en forståelse for fenomenet. I kvalitative studier blir data vanligvis analysert etterhvert som det samles inn. Innsamlingen og analysen foregår dermed parallelt, men etter hvert vil analysen ta over for innsamlingen (Grønmo, 2004). Under vårt forskningsprosjekt ble den innsamlede dataen analysert parallelt med datainnsamlingen. Dette bidro til at vi kontinuerlig vekslet mellom å innhente teori og empiri under studien, noe som stemmer godt med den abduktive tilnærmingen vårt prosjekt har.

Alle intervjuene ble transkribert og bakgrunnen for dette var å lette analysearbeidet. Det ga også mulighet til å gå tilbake i datamateriale dersom det var nye aspekter ved datainnsamlingen som ved et senere tidspunkt ble relevant. Analysen av kvalitativ data handler i stor grad om å avdekke generelle eller typiske mønstre (Grønmo, 2004). De transkriberte versjonene av intervjuene ble gjennomgått grundig og kodet for å avdekke mønstre og sentrale temaer i vårt datagrunnlag, som videre bidro til å skape et utfyllende bilde av situasjonen.

4.5.5 Koding

Datamaterialet ved en kvalitativ studie er ofte svært omfattende, komplekst og uoversiktlig. Det er derfor viktig å forenkle datamaterialet for å få oversikt over teksten (Grønmo, 2004). For å forenkle datamaterialet er koding et svært viktig verktøy å benytte seg av. Forskeren foretar dermed en systematisk gjennomgang av materialet hvor tekstelementer som gir kunnskap og informasjon til hovedtemaene til undersøkelsen identifiseres (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Koding handler om å finne et ord som beskriver en setning eller et avsnitt og kan gjennomføres i flere trinn (Grønmo, 2004). Det første trinnet ved koding kalles ofte åpen koding (Grønmo, 2004). Ved åpen koding handler det om å karakterisere det viktigste innholdet i datamaterialet og det benyttes ofte koder som beskriver innholdet i teksten (Grønmo, 2004). Vi startet med å gjennomføre en åpen koding av datamaterialet ved at vi trakk ut det viktigste fra informantenes svar. Måten vi gjorde dette på var at vi skrev ett eller flere stikkord for hvert spørsmål informantene svarte på som var knyttet til det viktigste av svarets innhold. Etter at vi hadde gjennomført denne åpne kodingen gikk vi over i en ny fase som kalles fokusert koding (Charmaz, 2014). Dette handler om å gå gjennom de åpne kodene på hvert spørsmål og finne de mest sentrale kodene og plasserte disse under en ny kode. Antall koder ble dermed betraktelig redusert. Videre ble de fokuserte kodene plassert inn under et av de seks temaene i intervjuguiden. Det semistrukturerte intervjuet gjorde at informantene fritt kunne trekke inn det de ville på hvert spørsmål. Dette gjorde at noen av svarene ikke nødvendigvis handlet om det temaet vi var ute etter på det aktuelle spørsmålet. Derfor var det viktig for oss å gjennomføre denne kodingen, for å få alle svarene fra informantene inn under riktig tema. Tabellen under viser et eksempel av hvordan dette ble gjennomført.

Spørsmål	Åpen koding	Fokusert koding	Tema
Hva har vært viktig for deg under integrasjonsprosessen?	«De var veldig åpne for våre innspill» «Enkelt å få kontakt med Flokk» «Jeg fikk den informasjonen som var nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene»	Diskusjonsklima Tilgjengelighet Informasjonsutveksling	Kommunikasjon

Tabell 4 Eksempel av koding

Dersom informantene kom med interessante sitat ble disse kommentert og plassert under riktig tema. At vi kodet interessante sitater opp mot et tema bidro til å sette sitatene i riktig kontekst, i tillegg til at dette bidro til å avdekke eksisterende mønstre i datagrunnlaget. Dette gav oss overkommelig datamengde, samtidig som vi kunne gå tilbake i datagrunnlaget vårt dersom vi mente at vi trengte enda mer utfyllende detaljer om informantenes sitater.

4.6 Metodiske refleksjoner

Ved å undersøke en spesifikk integrasjonsprosess, vil det være vanskelig å generalisere. Dette har heller ikke vært målet med denne studien. Vi føler likevel at denne studien kan vise noen tendenser som kan være overførbart til andre caser og bransjer i lignende situasjoner. Selv om det her er snakk om to kontormøbelprodusenter som integreres, kan det tenkes at det er mange likheter når det kommer til integrering av mennesker i IT-avdelinger i produksjonsbedrifter. Metoden er også ressurskrevende da en må forberede, gjennomføre, transkribere og analysere alle intervjuer som blir gjort.

En faktor som kan ha påvirket vår studie er at flere av intervjuene ble gjennomført på engelsk. Engelsk er verken vårt eller intervjuobjektens morsmål, så det kan hende at enkelte nyanser vedrørende fenomenet ikke kom tydelig nok frem i det innsamlede datamaterialet. Det kan også tenkes at ettersom intervjuene ble gjort via Skype og ikke med begge parter fysisk til stede kan ha påvirket svarene ved at relasjonen mellom intervjuobjektene og oss ikke ble sterk nok. Denne problematikken har vi imidlertid vært klar over helt siden vi startet intervjuene, noe som førte til at vi var ekstra påpasselige med å etablere en god relasjon med informantene i forkant av intervjuene. I etterkant av et intervju fikk vi tilbakemelding da vi sendte den transkriberte versjonen at noen detaljer ikke var i samsvar med hva informanten hadde ment. Dette viste oss

viktigheten av at informantene fikk lese i gjennom intervjuene før vi startet å analysere de. Det kan imidlertid tenkes at det finnes flere feil som ikke ble oppdaget av intervjuobjektene og derfor ikke ble endret i resultatene. Det vil likevel være grunn til å tro at det viktigste feilene ble funnet og rettet opp i, og at de som eventuelt gjenstår er mindre feil som ikke gir utslag i analysen.

4.6.1 Reliabilitet – Pålitelighet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det handler dermed om hvorvidt studien reflekterer den faktiske situasjonen og om studien er etterprøvbart. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som skal brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Den ene av forskerne i dette prosjektet hadde tidligere arbeidet i Flokk. Dette førte til at forskeren kjente til bedriften og bransjen Flokk opererer i. Dette bidro til at vi lettere fikk en forståelse for den overordnede oppkjøpsstrategien til virksomheten. Ingen av forskerne er imidlertid utdannet innenfor IT. Dette førte til at vi ikke kjente til alle de tekniske IT-begrepene informantene benyttet under intervjuene. Vi opplevde imidlertid ikke dette som et problem, da intervjuene i stor grad ønsket å fange opp menneskelige faktorer knyttet til IT-integrasjonen mellom virksomhetene. I tillegg ble intervjuene gjennomført helt på slutten av integrasjonsprosessen. Det vil dermed være verdt å nevne at synet til informantene på integrasjonsprosessen kan ha vært annerledes under selve prosessen, enn det som kom frem i datamaterialet. Det tyder på at reliabiliteten til studien har vært høy.

Om studien er repliserbar er et annet spørsmål som må tas opp når påliteligheten av studien vurderes. Kvalitative forskningsmetoder vil ofte ha lav repliserbarhet, da det vil være vanskelig for andre forskere å duplisere prosjektet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette kommer av at det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsmetoder, da det ofte er slik at samtalen mellom intervjuer og informant som styrer datainnsamlingen. Videre bruker forskeren seg selv som instrument for å tolke og innhente data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å si noe eksakt om repliserbarheten, men en forsker kan styrke repliserbarheten til en kvalitativ studie ved å fremstille studiets kontekst gjennom en casebeskrivelse samt en åpen og detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. I vårt forskningsprosjekt har vi utarbeidet en detaljert casebeskrivelse slik at leserne får mulighet til å forstå caset og sette seg inn i studiens kontekst (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I tillegg har vi skrevet et detaljert resultatkapittel som beskriver informantenes opplevelse av integrasjonsprosessen. Under forskningsprosessen har vi fulgt 8 faser, presentert av Jacobsen (2005) for å best mulig forklare hva vi har gjort for å innhente og analysere datamaterialet. Disse fasene er: Bestemme problemstilling, metode og undersøkelsesopplegg, utarbeide intervjuguide, rekruttere informanter og gjennomføre intervjuer. Videre har vi analysert intervjuene og oppsummert funnene. Ut i fra dette mener vi at vi har klart å styrke repliserbarheten, selv om det ikke kan sies med sikkerhet at en replikasjon av studiet vil få de samme resultatene.

4.6.2 Validitet

Validitet handler om hvor godt eller relevant dataene som er innsamlet representerer det fenomenet som skal undersøkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Validitet deles ofte opp i intern og ekstern validitet.

4.6.2.1 Troverdighet - Indre validitet

Indre validitet handler om hvilken grad det er samsvar mellom fenomenet og operasjonaliseringen av fenomenet i indikatorer. Det vil si at det handler om forskeren måler det vedkommende faktisk ønsker å måle (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vår intervjuguide ble laget på bakgrunn av teoretisk grunnlag og samtaler med personer i Flokk som hadde kjennskap til virksomheten. Under prosessen ble intervjuguiden endret for å bli enda mer optimal for å fange opp informantenes opplevelse av integrasjonsprosessen.

Videre øker det den interne validiteten dersom flere mener det samme eller ved at informantene får lese gjennom resultatene og bekrefte at de er i samsvar med slik de oppfatter fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det ble gjennomført lydopptak av alle intervjuene. Dette bidro til at vi kunne benytte direkte sitat i resultatdelen og drøftingen av funnene. Dette sammen med transkriberingen av intervjuene bidro til å styrke validiteten til studien. I tillegg styrkes validiteten til studien ved at informantene fikk mulighet lese gjennom de transkriberte intervjuene, dette bidro til å forsikre oss om at datagrunnlaget reflekterte den faktiske situasjonen. Som følge av at det alltid vil foreligge en intervju effekt vil det alltid være en liten sjans for informantene oppgir uriktige opplysninger. I vår studie ønsket vi å undersøke informantenes opplevelse av et fenomen, og det vil dermed ikke være mulig å kontrollere om informantene har snakket sant. Om informantene snakket sant vil dermed være vanskelig å si,

men vi påpekte i forkant av intervjuet at dette var en uavhengig studie som ikke var i regi av Flokk og at alle informantene var anonymisert. Vi prøvde dermed å skape en stemning med informantene slik at de kunne føle at de kunne si hva de mente. Mye tyder på at vi klarte dette ved at vi merket etterhvert som vi intervjuet at informantene i stor grad var samstemte vedrørende deres oppfattelse av integrasjonsprosessen. Dette styrket også troverdigheten til de dataene som ble innhentet.

4.6.2.2 Ekstern validitet – Overførbarhet

Ekstern validitet handler om det er mulig å generalisere fra et utvalg til populasjon og om resultatene kan benyttes i andre sammenhenger enn undersøkelsen den er gjennomført i (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Kvalitative undersøkelser kan aldri statistisk generaliseres, men det vil være mulig å generalisere resultatene til teori. Ekstern validitet handler om at det generaliseres fra et lite utvalg til teori (Jacobsen, 2005). Om det vil være mulig å generalisere våre resultat over til teori vil være vanskelig å avgjøre. Vår studie er gjort i en spesiell kontekst og ingen andre integrasjonsprosesser vil foregå innenfor samme kontekst som vår studie. Faktorene som spiller inn på informantenes opplevelse av integrasjonsprosessen og hvordan integrasjonsarbeidet påvirker relasjonen mellom partene vil kunne være annerledes i andre kontekster med andre mennesker involvert. Det kan imidlertid tenkes at vår studie kan være et bidrag til tidligere teorier på området.

5 Resultater og funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene fra vår datainnsamling. Vi har valgt å presentere funnene tema for tema, basert på intervjuguiden og de temaene vi har gått gjennom i teorikapittelet. Under hvert tema vil vi først presentere funnene fra Flokk-siden, deretter Giroflex-siden, før vi går videre til neste tema. Resultatene presenteres under følgende temarekkefølge: strategi, kommunikasjon, kultur, samarbeid, usikkerhet og opplevelse av integrasjonen.

5.1 Strategi

Under strategitemaet stilte vi noen spørsmål knyttet til Flokks integrasjonsstrategi, og hvordan denne påvirket de ansatte i de to virksomhetene. Dette gjorde vi blant annet for å finne ut hva Giroflex mente om strategien Flokk benyttet. Vi ville også kartlegge hvilken rolle informantene hadde i integrasjonsprosessen, og hvor mye de var involvert for å forstå prosessen mer i dybden. Svarene vi fikk varierer derfor noe ut ifra hvilken side, rolle og involvering informantene hadde.

5.1.1 Flokk

Prosjektlederen (F1) var involvert før oppkjøpet av Giroflex og kunne derfor gi oss en god del informasjon vedrørende strategien som lå til grunn for integrasjonen, og hvordan dette utviklet seg allerede før oppkjøpet fant sted. Informanten påpekte at Flokk allerede i forkant av oppkjøpet vurderte Giroflex og kartla deres kvaliteter. Dette kom frem ved følgende sitat:

”Det er klart at før et oppkjøp så gjennomfører vi en due diligence. En grundig gjennomgang av selskapet vi vurderer å kjøpe. Det er to formål. 1. Forstå hva som er riktig pris. 2. Forstå hvilke synergier vi kan forvente å ta ut. Basert på våre erfaringer, hva skal vi klare å oppnå med dette selskapet som de ikke har klart selv. Og de to tingene gjøres før vi kjøper opp noen. Allerede da kommer det noen tanker om hvordan vi skal gå frem for å nå dette målet.”

Informanten understreket at due diligence var viktig for å lære mer om Giroflex og at dette satt standarden for den videre planleggingen av oppkjøpet og den påfølgende integrasjonsprosessen. Informanten påpekte også hvor viktig det var å se på IT-systemet til Giroflex og videre planlegge hvordan de hadde tenkt til å gjøre en IT-integrasjon etter et eventuelt oppkjøp.

“Når en kjøper noen blir det overlappende systemer. Vi har et system som gjør det samme som det andre. Og da må vi velge. Skal vi ha begge? Skal vi kutte ut det ene? Vi gjør med andre ord en kartlegging av alt med applikasjoner og tekniske data. F.eks vi har Iphone, mens andre bruker kanskje Samsung. Dette er også noe som spiller inn og vi undersøker. Standardisering er viktig.” sa prosjektleder.

Informanten sa at det ble tidlig planlagt at Giroflex skulle fullt integreres i Flokk, allerede før oppkjøpet fant sted. Dette betød at det blant annet ikke skulle være en egen IT-ledelse, ledelse for finans, eller produksjonsledelse lokalt i Sveits. Alt skulle bli felles med Flokk. Dette medførte at deler av Giroflex sitt IT-system skulle byttes ut med Flokk sitt IT-system, den største oppgaven var bytte av ERP-system. ERP-systemet skulle byttes fra SAP til et system som benyttes i Flokk kalt M3. Det kom frem at dette er en stor endring som berører hele fabrikkens på flere områder, derfor var ikke dette en endring som skjedde over natten. Prosjektlederen påpekte også at det skulle være et felles IT-team. Og fortsatte med å fortelle om planlagt nedbemanning av IT-stabben og avvikling av datasenteret i fabrikkens til Giroflex. Det ble imidlertid poengtert fra samme informant at Flokk skulle se på hele IT-staben, både IT-ansatte i Flokk og Giroflex, før de tok noen avgjørelser. Dette var for å se hva de hadde og hva de trengte i fremtiden. Datasenteret skulle gå fra å være lokalt i Giroflex til å ha lokalisering i Stockholm, der Flokk har «outsourcet» denne tjenesten. Dette var tidlige synergier Flokk planla i IT-avdelingen. Prosjektlederen kunne også opplyse om at den detaljerte planleggingen av IT-integrasjonen skjedde etter oppkjøpet fant sted i samarbeid med Giroflex, innenfor Flokks gitte rammer om full integrasjon og få inn Flokks IT-system.

“Målet er full integrasjon. Det skal vi, det er ingenting å diskutere. Det er mer hvordan vi skal gjøre dette.” sa prosjektleder.

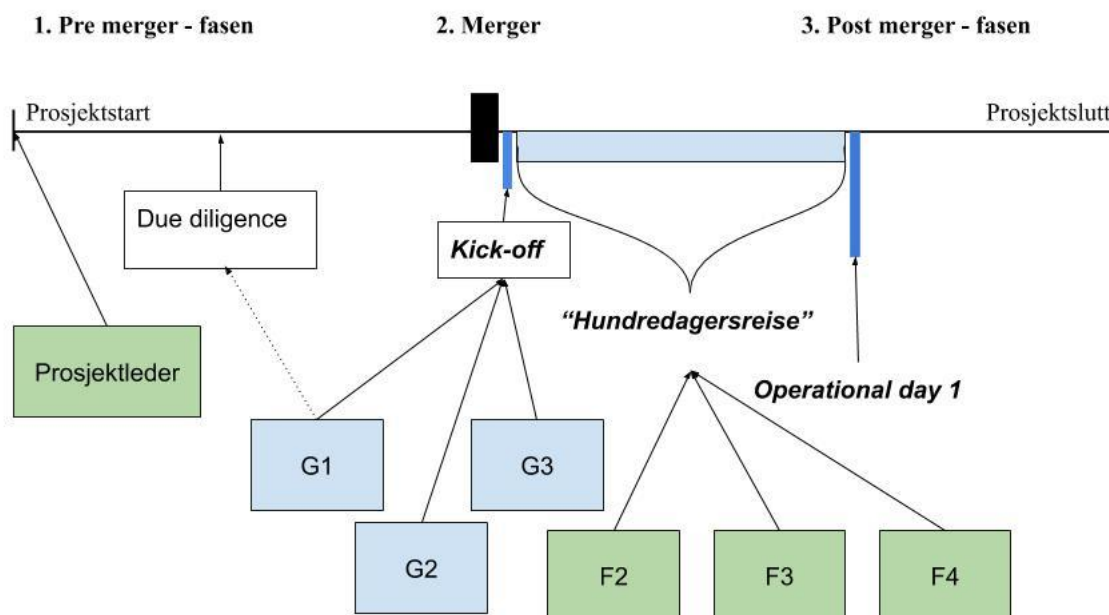
Informanten fortalte videre at Giroflex hadde liten grad av involvering i pre-merger fasen. Flokk intervjuet en IT-ansatt fra Giroflex under due diligencen. Dette ble gjort for å skaffe informasjon rundt IT-systemet som ble benyttet der. Prosjektlederen fortalte at dette var for å få et raskt overblikk og en ide om hvordan Flokk kunne gjennomføre integrasjonen. Den ansatte fra Giroflex som ble intervjuet hadde ingen påvirkning på planleggingen, annet enn å gi informasjon om IT-systemet i Giroflex. Informanten opplyste at IT-ansatte fra Giroflex ble involvert i et kick-off, rett etter at oppkjøpet ble offentlig. Dette markerte starten på post-merger

fasen. Informanten fortalte videre at alle nøkkelpersoner i integrasjonen ble involvert under dette kick-offet, ikke bare fra IT-avdelingene, men også ledelsen fra begge sider og alle andre delprosjekter i integrasjonen. Etter dette møte startet en integrasjonsreise prosjektlederen kalte “*hundredagersreisen*”. Dette var et 10-ukers program med intensivt integrasjonsarbeid.

Dette betød at alle de som var involvert i integrasjonsarbeidet jobbet intensivt med å få på plass endringer og forberede seg på integrasjonen, men at dette arbeidet skulle foregå med begrenset involvering. For IT betydde dette blant annet å opprette kontakt mellom virksomhetene, gi tilgang på rettigheter og opprette brukere. Prosjektlederen var klar på at brukere av IT-systemet ved Giroflex fabrikken og personer som ikke var involvert i integrasjonsarbeidet ikke merket noe til integrasjonen før denne *hundredagersreisen* var over. De som ikke var involvert skulle med andre ord jobbe uforstyrret og som normalt og de som var involvert skulle utføre sine integrasjonsoppgaver med begrenset involvering. Prosjektlederen fortalte videre at det var to IT-personer fra Flokk sammen med en fra Giroflex sitt IT, som var ansvarlige for IT-prosjektet i integrasjonsprosessen. *Operational day 1* markerte slutten på *hundredagersreisen* og det var først her endringene fant sted hos Giroflex. Prosjektlederen hadde følgende å si om *Operational day 1*:

“Da begynner ting å skje, folk får nye sjefer og faktiske endringer trer i kraft og dette begynner å rulle.»

F2, F3 og F4 husket ikke eksakt når de ble involvert i integrasjonsprosessen mellom Giroflex og Flokk, men rett etter kick-offet i København som var starten på *hundredagersreisen* var et godt estimat for samtlige. Ingen av disse informantene deltok på dette kick-offet. Integrasjonsarbeidet til F2 gikk i stor grad på fysisk integrering av utstyr, F2 var ikke mye involvert utover den fysiske IT-integrasjonen, og involveringen hadde vært ulik ved ulik tid. I starten av *hundredagersreisen* hadde F2 vært med på å besøke fabrikken i Sveits for å kartlegge hvordan Giroflex sine IT-systemer og rutiner var. F2 opplyste om at dette var for å undersøke muligheter ved oppkjøpet. Etterhvert ble prosjektet ledet av andre personer, og F2 ble involvert igjen da den fysiske integrasjonen startet. F3 som var med på den samme operasjonelle biten av integrasjonen og F4 bidro ved integreringen til en felles “helpdesk”.



Figur 6 Involveringstidspunktet til informantene

Modellen i figur 6 viser de ulike tidspunktene informantene ble involvert i integrasjonsprosessen. En ser at de informantene fra Flokk ble involvert i starten av *hundredagersreisen*, mens alle Giroflex-ansatte ble involvert under Kick-offet i Danmark. Modellen viser også at G1 ble inkludert allerede i due diligence, selv om dette var uten påvirkning av planleggingen av integrasjonsprosessen.

5.1.2 Giroflex

G1 ble tidlig involvert i integrasjonsprosessen og fikk delta i ulike deler av prosessen, blant annet med et intervju med Flokk under due diligence. G2 og G3 var lite involvert i starten, men hadde blitt mer involvert etter hvert. G3 sin rolle i starten var knyttet til distribuering av informasjon, men rollen omhandlet etter hvert også å bidra til fremtidige strategiske valg. G2 trakk frem at det var noen fordeler med lokal dataserver i Giroflex, spesielt med tanke på mindre ventetid. Men opplyste samtidig om at Flokk sitt domene fungerte bedre enn det Giroflex hadde. G1 mente at integrasjonen gav mange nye fordeler. Et eksempel informanten trakk frem var at integrasjonen hadde gitt Giroflex mulighet til å benytte moderne og ny teknologi.

Alle informantene sa at det hadde vært en intensiv arbeidsfase og refererte spesielt til *hundredagersreisen*. De fortalte samtidig at integrasjonen hadde tatt mye tid. Dette skyldes

blant annet at de i tillegg til integrasjonsarbeidet hadde daglige gjøremål som måtte utføres. Spesielt G2 trakk frem at det til tider var for mange arbeidsoppgaver og at en ikke rakk å gjøre alt. G2 uttalte:

”Noen ganger kunne det stå opptil fire personer utenfor døra mi som trengte hjelp. Men jeg kunne ikke hjelpe dem fordi jeg hadde andre ting å gjøre.”

Informanten påpekte at det var andre ting vedkommende ikke rakk å gjøre, fordi integrasjonsarbeidet ble prioritert.

5.2 Kommunikasjon

Kommunikasjonen mellom to virksomheter anser vi som viktig for å skape en god relasjon. Derfor ville vi finne ut av hvordan kommunikasjonen opplevdes fra begge sider.

<i>Tema</i>	Giroflex	Flokk
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Relasjonen var god og diskusjonen var skikkelig åpen” G1</i>• <i>“Flokk svarte fort på spørsmål, kommunikasjonen var god” G2</i>• <i>“Relasjonen til Flokk var god” G3</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Etter min mening var kommunikasjonen mellom Flokk og Giroflex god” F2</i>• <i>“Ganske mye kommunikasjon, og det har fungert bra.” F3</i>• <i>“Jeg har god kontakt med dem, det er et bra samarbeid” F4</i>

Tabell 5 Informantenes opplevelse av kommunikasjonen

Tabellen ovenfor inneholder utsagn informantene kom med i forbindelse med spørsmål som gikk på hvordan kommunikasjonen mellom virksomhetene var. Tabellen viser at alle parter mente at kommunikasjonen generelt hadde vært god og bidratt til både bedre relasjon, bedre samarbeid og mer diskusjon.

5.2.1 Flokk

F2 fikk vite om integrasjonsplanen og oppkjøpet samtidig. På dette tidspunktet ble hele IT-teamet involvert. F2 mottok tilstrekkelig informasjon om integrasjonen i forkant av integrasjonsarbeidet til å kunne gjennomføre en tilfredsstillende jobb.

F2 og F3 hadde hatt en tett interaksjon med ansatte fra IT-avdelingen i Giroflex, som ble etablert gjennom tett dialog og hyppige møter. Dette var blant annet med på å bidra til at ansatte ved Giroflex ble raskt integrert i det nye felles IT-teamet. Både F2 og F3 påpekte at kommunikasjonen mellom virksomhetene var god gjennom hele integrasjonsprosessen og at de begge fortsatt hadde daglig kontakt med Giroflex. Informant F4 fortalte om en god informasjonsutveksling mellom partene, og trodde selv Giroflex hadde samme opplevelse. Informanten oppsummerte kommunikasjonen mellom dem slik:

“Vi har kontinuerlig hatt møter med hverandre under hele prosjektet, så det har fungert bra, vi har hatt bra utbyttet av informasjonen.”

Både F2 og F4 utdypet at relasjonen mellom IT-avdelingene var god, F2 kom også i den forbindelse med dette utsagnet:

“Den beste delen er å være en del av et team hvor alle har forholdsvis lik bakgrunn. På denne måten passer vi sammen.”

Informanten forsto allerede etter det første møtet med IT-avdelingen til Giroflex at de hadde en felles forståelse for hvordan ting skulle gjennomføres. Både F2, F3 og F4 har gjennom hele integrasjonen vært åpen for innspill fra Giroflex og det kom frem at det var et godt diskusjonsklima under integrasjonsprosessen. Det ble også påpekt at det var viktig å lytte til hva Giroflex hadde å si. De fortalte at innspillene kunne diskuteres i etterkant for å se om det var noe Flokk kunne dra nytte av i fremtiden, enten det var erfaringer eller ideer. F4 fortalte at utenom de systemene som skulle byttes helt ut, eksempelvis ERP-systemet, hadde Flokk gjort små endringer i deler av sitt system slik at det skulle passe bedre hos Giroflex. Dette kom frem med dette utsagnet:

“Ingen store forskjeller eller greier vi måtte justere eller endre, men små ting som vi har tatt hensyn til, vi har naturligvis endret en del i vårt system for at det skal passe inn i deres miljø for å si det slik.”

Både F2 og F3 påpekte at noe ved integrasjonen allerede var bestemt og udiskutabelt, og sikter til skifte av IT-systemet. Innenfor disse rammene var det imidlertid rom for å diskutere hvordan en skulle løse oppgavene. Hvordan de løste oppgaver og utfordringer knyttet til IT-integrasjonen ble ifølge alle informantene fra Flokk gjort i samarbeid med Giroflex sin IT-avdeling. F2 la til at det ikke var slik at Flokk kommanderte og dikterte hva Giroflex skulle gjøre i hver situasjon.

“Jeg lytter bestandig, hvis de nevner noe er det alltid verdt å lytte fordi de er veldig flinke, så hvis de kommer med en ide eller et innspill er det alltid verdt å diskutere hvorfor de kommer med innspillet eller ideen, for så å se om vi kan bruke dette til vår fordel senere” Informant F2.

F4 kunne oppsummere kommunikasjonen gjennom integrasjonen slik:

“Det er alltid bra å diskutere, det er viktig å være åpen selv om man er en liten gruppe. Vi må jo være åpne på deres innspill, det synes jeg også vi har vært. Og det har heller ikke vært vanskelig å være det heller, vi har vært så like fra starten av.”

5.2.2 Giroflex

Alle informantene fra Giroflex-siden fortalte at de hadde hatt mange møter og god kontakt med Flokk sin IT-avdeling. De hadde interagert med Flokk sin IT-avdeling over både internett via videokonferanser, mail og telefon. I tillegg hadde de hatt fysisk interaksjon gjennom blant annet møter i Oslo, Sveits og Kick-offet i København. G2 trakk også frem fysisk interaksjon som en faktor som bedret relasjonen til Flokk, ved at informanten fikk et ansikt på samarbeidspartnerne. Alle informantene opplyste om at fysisk interaksjon bidro til å fremme samhandling mellom avdelingene. Dette kom spesielt godt frem hos G3, som understreket at det var svært viktig å møte sine fremtidige kollegaer personlig med utsagnet:

“Å møte representanter fra Flokk å jobbe sammen med de for å finne løsninger var viktig”

Informanten påpekte også dette styrket vedkommens relasjon til Flokk. G1 opplevde også at det var et godt diskusjonsklima, og at informanten ble involvert i diskusjoner og fikk komme med innspill. Videre påpekte informanten at det var viktig å være involvert under integrasjonsprosessen og være med å påvirke resultatet. G1 uttalte følgende om dette:

“Det var viktig at min rolle ikke bare var å svare på spørsmål, men også å hjelpe til og bidra til integrasjonen.”

G1 opplyste også at det forelå en toveis informasjonsutveksling, og at deling av informasjon var viktig. Informanten mente at dette ble fremmet av de regelmessige møtene og diskusjonene de hadde. Både G2 og G3 trakk imidlertid frem at informasjonen de hadde i starten av integrasjonsprosessen var mangelfull og at det var vanskelig å oppnå kontakt, men at informasjonsutvekslingen ble bedre etterhvert som integrasjonsprosessen pågikk.

5.3 Kultur

Det ble presentert i kapittel 3.5.2 at kulturelle ulikheter kan skape problemer for den menneskelige integrasjonen. På bakgrunn av dette var det interessant å se om partene opplevde at det forelå noen nasjonale- eller bedriftskulturelle forskjeller som skapte utfordringer mellom virksomhetene og påvirket integrasjonsprosessen.

5.3.1 Flokk

IT-avdelingen i Flokk opplevde få kulturforskjeller mellom virksomhetene. Informantene mente at Skandinavia og Sveits hadde tilnærmet lik arbeidskultur og at dette ikke skapte noen utfordringer. Dette kom tydelig frem gjennom dette sitatet fra informant F4:

“Sveitsere, svensker og nordmenn er ganske like i det kulturelle tror jeg, så det kjennes bra ut. Vi har samme tankegang.”

F2 og F3 kunne derimot opplyse om at de opplevde noen få organisasjonskulturelle forskjeller. Dette skyldes at de i starten hadde ulike måter å gjøre ting på. F3 fortalte også at endring i arbeidsmønster ikke alltid var heldig, og at dette skapte noen utfordringer. F3 fortalte også at det var noen språklige utfordringer mellom partene, mest fordi Giroflex hadde et belgisk kontor, som helst ville prate Fransk. Det ble likevel understreket at selv om dette var utfordringer i prosessen, var alle løsbare og de kulturelle utfordringene påvirket, etter informantene fra Flokk sitt syn, ikke integrasjonsprosessen på noe vis.

5.3.2 Giroflex

Alle informantene fra Giroflex trakk frem at å benytte engelsk som standardspråk var den største kulturelle utfordringen som oppstod. De mente imidlertid at dette ikke var med på å skape problemer for IT-avdelingen og at det har løst seg fint. G2 påpekte derimot at dette skapte noen problemer for brukerne i Sveits, utenfor IT-avdelingen. G1 fortalte også at generelt sett er sveitsere mer presis til møter enn nordmenn og svensker. Bortsett fra disse nasjonale forskjellene påpekte alle at Skandinavia og Sveits hadde nesten lik kultur, som var grunnen til at de ikke opplevde noen store problemer rundt de nasjonale kulturene.

Av bedriftskulturelle forskjeller mente G1 og G2 at det var enkelte ting som ble gjort bedre før, som nå hadde blitt byttet ut med Flokk sine rutiner, arbeidsmetoder eller systemer. G3 hadde ikke det samme synet da informanten mente at det meste var bedre etter integrasjonen. G1 fortalte også at virksomhetene hadde hatt forskjellige lunsjtider, uten at dette ble sett på som et stort problem. Ulike lunsjtider hadde bare skapt noen utfordringer med møtetider og telefonsamtaler. G1 påpekte også viktigheten av å ha en lik kultur og verdier, med uttalelsen:

“Å se at vi ble kjøpt opp av Flokk som hadde forholdsvis lik kultur og høye etiske verdier. Dette motiverte meg og det hadde vært annerledes dersom det var et uetisk selskap som kjøpte oss opp.”

Samme informant påpekte at de kulturelle forskjellene ikke påvirket integrasjonsprosessen med sitatet:

“De kulturelle forskjellene påvirket imidlertid ikke integrasjonsprosessen.” Informant G1.

Alle informantene ved Giroflex opplevde også at de hadde et felles tankesett med Flokk under integrasjonsprosessen.

5.4 Samarbeid

For å skape en god relasjon kan det tenkes at det vil være viktig med et godt samarbeid. Derfor var interessant for oss å få svar på hvordan samarbeidet mellom partene har vært i denne integrasjonsprosessen og utviklingen av samarbeidet. Dette ga oss informasjon om hvordan relasjonen mellom partene utviklet seg og hvilke aktiviteter som styrket den. Svarene informantene ga oss her ga oss også informasjon om hvordan tilliten mellom virksomhetene utviklet seg.

<i>Tema</i>	Giroflex	Flokk
Samarbeid	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Man følte ikke at man bare ble kjøpt opp og måtte adlyde kjøper. Det var mer slik at vi ble kjøpt opp og nå er vi en familie” G1</i>• <i>“Samarbeidet var bra” G2</i>• <i>“Vi hadde et bra samarbeid” G3</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Samarbeidet var godt, både på den faglige og den personlige delen” F2</i>• <i>“Samarbeidet har vært bra, vi har hatt samme fokus og samme målsetning hele veien” F3</i>• <i>“Det er et bra samarbeid” F4</i>

Tabell 6 Informantenes opplevelse av samarbeidet

Tabellen ovenfor viser at alle informantene som fortalte om samarbeidet opplyste om at samarbeidet hadde vært bra.

5.4.1 Flokk

Prosjektlederen fortalte at noe av det første som skjedde i en integrasjon var å utnytte såkalte “quick wins”. Kort fortalt sa prosjektlederen at dette gikk på små utfordringer, som at folk på tvers av virksomhetene ville se i hverandres kalendere og begynne med videokonferanser. Dette var i utgangspunktet enkle arbeidsoppgaver, men vanskelig å gjennomføre med to overlappende systemer fortsatte prosjektlederen. Prosjektlederen poengterte at slike “quick wins” var positivt for integrasjonen, fordi dette gjorde at de to virksomhetene hadde noe felles å arbeide mot. Videre fortalte prosjektlederen at ved slike samarbeidsprosjekter begynner en å skape en relasjon.

“Når en begynner å jobbe sammen om noe, så begynner den mentale reisen fra og være to adskilte til at en tenker dette skal vi faktisk være sammen om.”

Informanten understreket flere ganger at konkrete prosjektoppgaver der samarbeid er nødvendig er det aller beste for å lykkes med en integrasjonsprosess. F2, F3 og F4 hadde flere samarbeidsprosjekter med IT-avdelingen i Giroflex der de har jobbet tett sammen. Både F2, F3 og F4 fremhevet at samarbeidet hadde vært en positiv og god opplevelse. F3 uttalte dette om samarbeidet:

“Samarbeidet har vært bra, vi har hatt samme fokus og samme målsetning hele veien”

F2 ga oss informasjon om at de ansatte hos IT-avdelingen i Giroflex i starten av integrasjonsprosessen hadde prøvd å beholde egne prosesser, systemer og bedriftskultur. Dette er noe som ble bekreftet av F3 også, som sa at Giroflex var noe avventende i starten av integrasjonsarbeidet. Til tross for dette begynte Giroflex sine ansatte ifølge F2, F3 og F4 raskt å implementere Flokk sin tankegang etter at de mottok informasjon om integrasjonsprosessen. De samme informantene sa også at dette skjedde helt uten motstand fra Giroflex.

F2 påpekte også at Giroflex løste sine problemer på egenhånd så langt det lot seg gjøre, men hvis oppgavene var veldig omfattende og de hadde liten tidsramme ble Flokk involvert. På de vanskeligste og største oppgavene reiste IT-ansatte fra Flokk ned til Sveits og jobbet tett med Giroflex-ansatte for å løse oppgavene. F2 nevnte også at samarbeidet under integrasjonsprosessen hadde helt klart vært med på å styrke relasjonen mellom IT-avdelingen. Dette ble begrunnet med at de ble kjent med IT-avdelingen hos Giroflex personlig og fikk innblikk i hvilken kunnskap de besatt. Samtidig ble de mer klar over egne kunnskaper gjennom samarbeid og kunnskapsdeling.

“Når du møter andre og samarbeider i et prosjekt som dette, blir du mer klar over hva du kan og har av kunnskaper, samtidig som du blir klar over hva motparten har av kunnskaper, og dette er også med på å styrke den personlige relasjonen” Sitat F2.

Alle informantene fra Flokk uttrykte at de IT-ansatte ved Giroflex var dyktige, og hadde likt tankesett som Flokk, noe som gjorde hele prosessen enklere. F2 fortalte at en alltid lærer noe av nye integrasjoner og situasjoner, fordi den andre parten gjør ting på en annen måte.

Informanten påpekte at det var en gjensidig kunnskapsutveksling under integrasjonen, som også var med på å styrke relasjonen mellom Flokk og Giroflex. Dette ble også nevnt av F4 som viser til kunnskapsdelingen gjennom dette sitatet:

“Så har det vært slik at de har hjulpet oss med sine kunnskaper og diverse ulike ting, og vi har hjulpet de med å forsterke deres side. Det går på å gi og ta veldig mye.”

Informantene fra Flokk-siden fikk også inntrykk av at Giroflex opplevde integrasjonen som en fornuftig og god prosess. F2 og F4 opplyste om at Flokk ikke merket noen fiendtlig oppførsel fra Giroflex sine IT-ansatte under integrasjonen og fikk oppfatningen om at de aksepterte endringene og var positive til prosessen.

5.4.2 Giroflex

Alle informantene fra Giroflex fortalte at samarbeidet med Flokk var positivt og at de samarbeidet godt. De påpekte at Flokk var både dyktige, kunnskapsrike og hjelpelige dersom ved behov. G3 sa at selv om Flokk var svært hjelpelige, var det vanskeligere å få hjelp og respons fra Flokk i perioder der Flokk hadde stor arbeidsbelastning. I tillegg påpekte informanten at det noen ganger var vanskelig å få tak i informasjon i starten av integrasjonsprosessen. G2 hadde også mye positivt å si om både samarbeidet og folkene i Flokk, og oppsummerte samarbeidet slik:

“Samarbeidet var kjempebra. Fordi folkene fra Norge og Sverige og andre land er utrolig snille. De er hjelpsomme, ikke kompliserte og de har i tillegg mye kunnskap. De er gode folk.”

G2 opplyste dog om at samarbeidet mellom Flokk og Giroflex på generell basis var noe splittet. Selv om det hadde vært et bra samarbeid mellom IT-avdelingene, nevnte informanten at det hadde vært vanskeligere for produksjonsavdelingen. Grunner som informanten trakk frem her var mangel på ressurser, som at menneskelige ressurser som forsvant etter oppkjøpet og ikke ble umiddelbart erstattet. Dette gjorde at produksjonsavdelingen så litt negativt på Flokk, mente G2. Informanten ville likevel understreke at IT-avdelingene hadde samarbeidet svært bra. G1 trakk frem at ved å samarbeide med ansatte fra Flokk fikk man en diskusjonspartner en kunne stille hverandre spørsmål og lære av hverandre. Dette var med på å utvikle en god relasjon til

Flokk, mente G1. Alle informantene fra Giroflex opplevde de ansatte fra Flokk som hyggelige, og at de ble behandlet godt. G2 trakk også frem:

“Flokk la mye arbeid ned i å skape en god relasjon og det ga meg motivasjon.”

Informanten trakk også flere ganger frem at Flokk ikke hadde oppført seg som en overkjørende og dominerende part gjennom integrasjonsprosessen. G2 påpekt at de ansatte fra Flokk var kunnskapsrike og at det var med på å utvikle en god relasjon til dem. Dette var også med på å endre G2 sitt syn på oppkjøpet til det bedre enn hva informanten i utgangspunktet hadde forventet. Informanten hadde følgende utsagn:

5.5 Usikkerhet

Spørsmålene vi stilte under dette temaet var knyttet til både personlig usikkerhet vedrørende til fremtiden i organisasjonen Flokk og til usikkerheten knyttet til selve integrasjonsprosessen. I tillegg fikk vi svar på hvorvidt informantene var positive eller negative til integrasjonsprosessen fra starten av og hvordan dette synet utviklet seg utover i prosjektet.

<i>Tema</i>	Giroflex	Flokk
Usikkerhet	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Jeg hadde selvfølgelig noen personlige bekymringer” G1</i>• <i>“Jeg visste ikke hva Flokk var eller sto for. Vi visste ikke hvordan det skulle gå.” G2</i>• <i>“Var usikker på fremtiden i starten, men utgangspunktet positiv til integrasjonen” G3</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Kjente ikke på noen usikkerhet” F2</i>• <i>“Man lurer jo alltid på hvordan fremtiden blir, når man får flere kollegaer.” F3</i>• <i>“Følte ikke på noen usikkerhet, oppkjøp har blitt vane i Flokk” F4</i>

Tabell 7 Informantenes opplevelse av usikkerhet

Tabellen viser den generelle oppfatningen av usikkerhet, hvor vi har trukket inn svar som gikk direkte på et spørsmål vedrørende usikkerhet. En ser at Giroflex-siden var usikker på fremtiden i begynnelsen. Mens de ansatte på Flokk-siden jevnt over ikke kjente på noen usikkerhet.

5.5.1 Flokk

F2 sa at oppkjøpet var i henhold til Flokk sin vekststrategi om å gjennomføre oppkjøp. Dermed kom ikke oppkjøpet av Giroflex som noen overraskelse og skapte heller ikke noe usikkerhet. Informantens reaksjon til oppkjøpet var: *“Okei, enda ett”*, og holdningen til oppkjøpet var positiv helt fra starten av. Informanten følte heller ikke noen usikkerhet knyttet til sin posisjon i Flokk, men så heller på oppkjøp som en mulighet til å utvikle sin kunnskapsbase gjennom kunnskapsutveksling med nye kollegaer. F2, F3 og F4 trakk frem at det å gjennomføre et oppkjøp alltid vil føre med seg utfordringer, men at utfordringer var noe vedkommende så på som gøy og holde en skjerpet.

5.5.2 Giroflex

Alle informantene fra IT-avdelingen i Giroflex fortalte at de i utgangspunktet var positive til oppkjøpet. En av grunnene til dette var at informantene mente at oppkjøpet ville skape utviklingsmuligheter, både til Giroflex som selskap og personlig gjennom å bli en del av et internasjonalt miljø. I tillegg kom det frem fra både G1 og G3 at Giroflex slet med å vokse og de mente virksomheten hadde godt av å ta del i en sterk gruppe.

Alle informantene fra Giroflex sa at de hadde opplevd usikkerhet i starten av prosjektet som følge av oppkjøpet. Både G1 og G2 fortalte at det var usikkerhet knyttet til Flokks motiv for oppkjøpet, deres arbeidsmetoder, hvordan integrasjonsprosessen skulle foregå og hvordan ansatte ved Flokk var som personer. Dette kommer tydelig frem gjennom disse utsagnene fra henholdsvis G1 og G2:

“Jeg hadde noen personlige bekymringer, da jeg ikke visste hvem som var på den andre siden.”

“Jeg syntes oppkjøpet var interessant, men vanskelig. Fordi jeg visste ikke hva Flokk var eller sto for.”

G1 og G3 opplyste også om at de hadde noen bekymringer med tanke på deres rolle etter oppkjøpet på bakgrunn av uvissheten til Flokk som firma. Informantene følte seg imidlertid ikke truet, men var usikker på hvordan fremtiden i Flokk skulle bli sammenlignet med situasjonen før oppkjøpet. G2, som begynte i firmaet rett etter at oppkjøpet var annonsert, fortalte at vissheten om å begynne i en oppkjøpt virksomhet bidro til å skape usikkerhet. Informanten følte imidlertid ikke noen usikkerhet rundt egen posisjon.

Alle informantene fra Giroflex sa at deres usikkerhet ble redusert etterhvert som integrasjonsprosessen pågikk. Informantene trakk frem at fysisk interaksjon og møter som gav de økt informasjon om integrasjonsprosessen bidro til å redusere usikkerhet.

G1 fikk en ny rolle i virksomheten og dette bidro til å skape usikkerhet. Informanten opplevde at denne usikkerheten ble redusert etter hvert som relasjonen med Flokk utviklet seg og de ble bedre kjent. I tillegg sa G1 at gjennom jevnlig møter med representanter fra Flokk viste at de i stor grad hadde likt syn og en felles forståelse for strategi og hvordan integrasjonsprosessen

skulle gjennomføres. Dette bidro til å redusere usikkerheten informanten hadde opplevd i forkant av møtene. Informanten fortalte følgende:

“At de behandlet meg bra og involverte meg i diskusjoner og lot meg komme med synspunkter var viktig. Dette økte min begeistring for integrasjonen og begeistringen min ble større enn usikkerheten min knyttet til integrasjonsprosjektet.”

G2 opplevde integrasjonen som rotete i starten og tenkte: *“kan vi virkelig klare dette?”* Informanten opplevde en holdningsendring gjennom integrasjonsprosessen blant annet fordi Flokk tok initiativ for å få oppkjøpet til å fungere. Informanten mente også at integrasjonsprosessen gikk bedre enn forventet. G3 på sin side trakk frem at synet på integrasjonen ble mer og mer positiv etterhvert som integrasjonsprosessen pågikk. Informanten trakk også frem at det tette samarbeidet de hadde var med på å redusere vedkommende sin usikkerheten.

5.6 Opplevelse av integrasjonen

Vi ønsket å finne å stille noen mer åpne spørsmål generelt rundt integrasjonsprosessen mellom Flokk og Giroflex. Dette handlet blant annet om hvordan de to partene opplevde integrasjonen, hva som var viktig og hva som kunne ha blitt gjort annerledes. Svarene fungerte også som en oppsummering av informantenes opplevelse av integrasjonsprosessen.

5.6.1 Flokk

F2 påpekte at erfaring førte til økt kunnskap og siktet til at Flokk dro nytte av tidligere integrasjonserfaringer. F2 understreke også viktigheten av å planlegge en integrasjonsprosess. Viktigheten av en god plan ble også påpekt av F3 som samtidig viste til tidligere integrasjonsprosesser som ikke alltid hadde vært like suksessfulle. F2 hadde følgende å si om en tidligere integrasjonserfaring med Flokk:

“Du lærer fra hvert prosjekt, for eksempel ved integrasjonen med BMA hadde vi en veldig liten tidsramme for å gjennomføre ERP-integrasjonen og det ga oss mange problemer med integrasjonen. Dette resulterte i misfornøyde kunder fordi leveringstiden ble mye lengre i den perioden.”

F3 hevdet at integrasjonen med Giroflex hadde vært bedre sammenlignet med lignede prosesser og mente at retningslinjene og forventningene i integrasjonen var mer bestemt. Dette ble trukket frem som en suksessfaktor. F3 hadde følgende uttalelse om prosjektet sammenlignet med tidligere integrasjonsprosesser:

“I denne integrasjonen var vi kanskje tydeligere på hvilke systemer som skulle benyttes, hva vi skulle prioritere, hvordan vi skulle gjøre det og hva vi skulle bruke tiden på.”

F3 trakk videre frem at det å ha en klar retningslinje, med alle hovedtrekk klare på forhånd forenkler mye i en slik prosess. F2 nevnte at det å bli kjent med nye kollegaer, utvide nettverket, jobbe tett sammen og skape tillitt til hverandre var viktig og en stor fordel i et slikt integrasjonsprosjekt. Både F2, F3 og F4 fortalte at de hadde opplevd tillit mellom IT-avdelingene under integrasjonen, selv om de opplevde at Giroflex var noe nervøse og avventende i starten. Alle påpekte at tilliten kom etter hvert som de arbeidet tett sammen. og at denne tilliten kom både naturlig og opplevdes som gjensidig. F2 påpekte også at det var avgjørende å møte IT-ansatte ved Giroflex tidlig i prosessen for å bli kjent, samtidig som de fikk kartlagt hvilke kunnskaper de hadde.

Både F2 og F4 fortalte at de hadde hatt en positiv innstilling til prosjektet gjennom hele prosessen. F2 fremhevet at det var en god plan og at oversikten var god. Både F2 og F4 opplyste også om at det var både godt og viktig å se at de ansatte i IT-avdelingen ved Giroflex ble involvert i prosessen og integrert i IT-teamet så tidlig som mulig. F2 uttalte dette:

“Jeg tror det var viktig og også godt å se, at de (Giroflex IT) ble godt integrert i teamet og ikke sto utenfor prosessen. De ble involvert, de er fortsatt involvert i dag og det ser ut som de vil være involvert videre i IT-prosessen”

F3 var tvilende til integrasjonsprosessen i starten, da informanten hadde lite informasjon om prosjektet og tenkte på tidligere erfaringer med lignende prosesser. Informanten fortalte at synet på integrasjonsprosessen endret seg på grunn av god planlegging og at retningslinjene var bestemt, og at dette resulterte i et positivt syn på integrasjonsprosessen med Giroflex. F3 avsluttet med følgende uttalelse om integrasjonsprosessen med Giroflex:

“Jeg har sett på Giroflex som et av de bedre integrasjonene, fordi vi startet mer i riktig retning da, vi startet fra bunnen.”

5.6.2 Giroflex

G1 fremhevet at det var svært viktig å få ta del i diskusjoner, komme med innspill og få en aktiv rolle under integrasjonsprosessen. Informanten mente at dette videre var med på å styrke relasjonen til Flokk. G1 følte også at Flokk viste informanten tillit ved at vedkommende ble involvert i diskusjoner og fikk mulighet til å påvirke den videre strategien. G1 trakk også frem at forpliktelsene overfor selskapet var viktigere enn egne personlige interesser.

Alle Giroflex informantene trakk frem seminarer, møter i Skandinavia og sosial interaksjon som viktig i integrasjonsprosessen og påpekte viktigheten av å møte Flokk tidlig. På denne måten fikk de fysisk kontakt og alle informantene ved Giroflex mente at det å møte ansatte fra Flokk fysisk var med på å bedre relasjonen mellom Giroflex og Flokk. I tillegg trakk G2 frem at det var positivt at brukere av IT-systemene i Sveits kunne jobbe som normalt mens de involverte gjorde integrasjonsarbeidet. Informanten trakk frem at Flokk dro ut og besøkte Giroflex sine lokaler og hjalp til med installering og opplæring i nye programmer som et viktig tiltak fra Flokk sin side. G3 uttalte blant annet:

“Det var viktig og godt å møtes og løse problemer og finne løsninger sammen.”

Alle informantene ved Giroflex opplevde integrasjonsprosessen som positiv til slutt. G1 oppsummerte integrasjonsprosessen slik:

"Det var gøy å arbeide med integrasjonsprosjektet og dette motiverte meg."

6 Diskusjon

Ovenfor har vi presentert vårt teoretiske grunnlag i kapittel 3, valg av metode og fremgangsmåte i kapittel 4 og empiriske funn i kapittel 5. I dette kapitlet skal vi drøfte den innsamlede empirien som ble presentert i kapittel 5 opp litteraturen presentert i kapittel 3. Drøftingen vil legge grunnlaget for å besvare problemstillingen: *"Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess og hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom IT-avdelingene?"* Den første delen av drøftingen vil fokusere på å besvare hvordan oppkjøpt virksomhet opplevde integrasjonsprosessen sett i sammenheng med de menneskelige faktorene presentert i kapittel 3.5 og hva som har påvirket denne opplevelsen. Først vil faktorene drøftes isolert før vi vil drøfte sammenhengen mellom faktorene. Diskusjonen vil ende opp i modellen som ble utarbeidet i kapittel 3.5.6 for å kunne illustrere et mer komplekst og helhetlig bilde av hvordan de menneskelige faktorene har påvirket hverandre under integrasjonsprosessen. Den andre delen av drøftingen vil fokusere på å forklare hvordan integrasjonsarbeidet har påvirket relasjonen mellom partene ved å benytte Håkansson og Snehota (1995) sin ARA-modellen.

6.1 Del 1: Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess?

Den første delen av diskusjonen tar altså for seg opplevelsen til IT-avdelingen for oppkjøpt virksomhet. Opplevelsen vil som nevnt bli diskutert opp mot de fire menneskelige faktorene beskrevet i kapittel 3.5.5.

6.1.1 Kommunikasjon

Manglende kommunikasjon er en feil som ofte forekommer ved når to virksomheter skal slåes sammen (Sandnes og Wig, 2007). I våre resultater kom det fram at G2 og G3 opplevde informasjonsutvekslingen som mangelfull i starten av integrasjonsprosessen og at det kunne være vanskelig å oppnå kontakt med Flokk. Ifølge Rodriguez-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin (2019) bidrar kommunikasjon til å fremme informasjonsflyt mellom partene ved et oppkjøp. Ut ifra dette kan det tyde at kommunikasjonen mellom partene i starten av integrasjonsprosessen ikke var optimal. G1 og informantene fra Flokk oppfattet imidlertid kommunikasjonen som god hele veien, og opplevde ikke at informasjonsutvekslingen var

mangelfull i starten av prosjektet. En årsak til at G1 ikke opplevde det på samme måte som G2 og G3 kan forklares gjennom informantenes ulike involveringstidspunkt under sammenslåingsprosessen. G1 ble intervjuet av Flokk helt tilbake i pre-merger fasen under due diligence. I mange tilfeller er det viktig at kjøper tidlig etablerer kommunikasjon med oppkjøpt virksomhet, for å hindre negative reaksjoner fra de ansatte i den oppkjøpte virksomheten vedrørende oppkjøpet (Papadiks, 2005; Barrett, 2002). Bhal, Bhaskar og Ratnam (2009) trekker frem at dette kan skje allerede så tidlig som under due diligence. Sarrazin og West (2006) påpeker også at det vil lønne seg å involvere IT-ansvarlige fra oppkjøpt virksomhet under due diligence-prosessen for å få oversikt over IT-funksjonene. På bakgrunn av dette kan det hevdes at den tidlige interaksjonen mellom G1 og IT-ansatte i Flokk kan ha vært en faktor som bidro til at G1 ikke hadde samme opplevelse av informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen som de andre informantene fra Giroflex i starten av integrasjonsprosessen.

Videre er det viktig at kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen mellom partene ved et oppkjøp foregår hyppig og ikke er fragmentert (Angwin *et al.*, 2016; Rodriguez-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin, 2019). Det kom frem av alle informantene både fra Giroflex og fra Flokk at de hadde hyppig interaksjon gjennom ukentlige videokonferanser og daglig kontakt. I tillegg hadde partene hatt fysisk interaksjon gjennom møter i Norge, Sveits og kick-off i København. På bakgrunn i den hyppige interaksjonen partene har hatt med hverandre gjennom integrasjonsprosessen, kan det argumenteres for at denne interaksjonen har bidratt til at det har blitt etablert kontinuerlig kommunikasjonen og informasjonsutveksling. Kontinuerlig kommunikasjon er en viktig faktor for de ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess (Angwin *et al.* 2016). Det tyder dermed på at kontinuerlig kommunikasjon gjennom hyppig interaksjon mellom partene har vært elementer som har bidratt positivt for Giroflex sin opplevelse av integrasjonsprosessen.

G1 opplevde at det forelå et diskusjonsklima og toveis informasjonsutveksling. G2 og G3 sa at informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen med Flokk bedret seg under integrasjonsprosessen og deres helhetsinntrykk av kommunikasjonen under integrasjonsprosessen var positiv. Flokk påpekte at Giroflex var litt avventende i starten, men involverte seg mer etterhvert som integrasjonsprosessen pågikk. Med tanke på at Giroflex ble mer og mer involvert under integrasjonsprosessen, samt at G2 og G3 opplevde at

kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen mellom partene bedret seg, kan indikere at også G2 og G3 opplevde at det ble etablert to-veis kommunikasjon og et diskusjonsklima under integrasjonsprosessen. Det kan derfor argumenteres for at diskusjonsklima og to-veis kommunikasjon, som det tyder på at Giroflex opplevde at ble etablert underveis i prosessen, bidro til at Giroflex enklere kunne komme med innspill og spørsmål. Dette vil ifølge Rodriguez-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin (2019) være med på å styrke de ansatte i en oppkjøpt virksomhet sin oppfatning av integrasjonsprosessen. Ut ifra dette kan det dermed hevdes at Giroflex sin opplevelse av at det ble etablert toveiskommunikasjon og diskusjonsklima bidro til å styrke deres totale opplevelse av integrasjonsprosessen.

Det kom frem fra G1 og G2 i resultatene at kommunikasjonen var åpen. Diskusjonsklima og to-veis kommunikasjon kan også tenkes å ha bidratt til å skape en åpen og ærlig kommunikasjon mellom partene. Rodriguez-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin (2019) sier at det er viktig at de ansatte i oppkjøpt virksomhet opplever at kommunikasjonen med kjøper som åpen og ærlig under integrasjonsprosessen. Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for at de ansatte ved Giroflex sin opplevelse av at kommunikasjonen med Flokk har vært åpen og ærlig har virket positivt inn på deres opplevelse av integrasjonsprosessen.

6.1.2 Kultur

Kulturelle ulikheter kan deles opp i to ulike grupperinger. Disse to er nasjonale og organisatoriske kulturforskjeller (Pothukuchi et al., 2002). Både informantene fra Flokk og Giroflex opplevde ingen store nasjonale kulturforskjeller mellom Skandinavia og Sveits. Informantene ved Giroflex opplevde på sin side at skandinavene var mer vandt til å benytte engelsk og behersket språket bedre. Det tyder dermed på at den største opplevde nasjonale kulturforskjellen var tilknyttet språk. Videre kommer det også frem enkelte organisatoriske kulturforskjeller mellom partene. Informantene fra Giroflex mente at det var ting som var blitt gjort bedre før som nå var byttet ut med Flokk sine arbeidsmetoder. I følge Gadiesh og Ormiston, 2002; Stahl og Voigt (2004) kan en opplevelse av kulturelle ulikheter skape organisatoriske utfordringer og hemme en integrasjonsprosess. Det kan dermed tenkes at de kulturelle ulikhetene de ansatte ved Giroflex og Flokk opplevde kunne ha skapt ha utfordringer under integrasjonsprosessen. På en annen side kom det ikke frem gjennom vårt datamaterial at de kulturelle ulikhetene informantene opplevde skapte noen problemer for integrasjonen, noe

som tydeliggjøres gjennom dette sitatet fra G1: *“De kulturelle forskjellene påvirket imidlertid ikke integrasjonsprosessen.”* Det tyder dermed ikke på at de kulturelle forskjellene mellom IT-avdelingen i Giroflex og Flokk har skapt organisatoriske utfordringer som videre har påvirket Giroflex sin opplevelse av integrasjonsprosessen.

Det kan finnes flere forklaringer på hvorfor informantene ved Giroflex ikke opplevde at de kulturelle ulikhetene skapte utfordringer som påvirket integrasjonsprosessen. Den mest nærliggende årsaken kan tenkes å være at den kulturelle avstanden mellom IT-avdelingene ikke har vært stor nok. Ifølge Stahl og Sitkin (2010) vil det lettere kunne oppstå konflikter mellom to virksomheter som ikke deler et felles sett av kjerneverdier. Ett felles sett av kjerneverdier kan tenkes å indikere liten kulturell avstand mellom virksomhetene. Gjennom vårt datagrunnlag er det mye som tyder på at virksomhetene har hatt et felles sett av verdier. Dette kommer eksempelvis tydelig frem ved at både Flokk og Giroflex opplevde at de hadde et felles tankesett under integrasjonsprosessen. Likt tankesett indikerer også at kulturene mellom Giroflex og Flokk har vært compatible, ved at partene kan ha utviklet forståelse for eventuelle ulikheter som kan ha oppstått. Compatible kulturer vil i følge Cartwright og Cooper (1993) og Jung, Kim og Il Park (2014) være viktig for å lykkes med en integrasjonsprosess. Det kan dermed argumenteres for at felles og compatible kulturer har bidratt til å styrke Giroflex sin opplevelse av integrasjonsprosessen.

Den manglende opplevelsen av kulturelle utfordringer under integrasjonsprosessen kan også forklares gjennom Giroflex sin posisjon i integrasjonsprosessen. I vår case har Flokk hatt posisjon som den dominerende parten i oppkjøpet. Dette kommer frem blant annet gjennom en uttalelse fra prosjektleder om at målet var full integrasjon og at dette var udiskutabelt. Det tyder dermed sterkt på at Flokk har vært den dominerende parten under integrasjonsprosessen, noe som er naturlig ettersom de er kjøper. Dette kan tenkes å skape kulturelle utfordringer. Lee, Kim og Il Park, 2014 sier imidlertid at om hvorvidt en kulturell krasj vil oppstå er ofte avhengig av den opplevde posisjonen til den oppkjøpte virksomheten (Jung, Kim og Il Park, 2014). Gjennom vårt datamaterial kom det ikke frem at Giroflex opplevde seg underlegen i integrasjonsprosessen ved at Flokk hadde en dominerende og overkjørende holdning overfor dem. Alle informantene fra Giroflex opplevde at de ansatte fra Flokk var hyggelige og at de ble behandlet bra. Dette kom ekstra godt frem gjennom sitatet i tabell 6 fra G1: *“Man følte ikke at*

man bare ble kjøpt opp og måtte adlyde kjøper. Det var mer slik at vi ble kjøpt opp og nå er vi en familie". Det tyder dermed på at Giroflex ikke opplevde Flokk som dominerende og overkjørende. Det kommer også frem gjennom våre intervjuer at dette heller ikke har vært Flokk sin intensjon. Det er dermed ingenting som tyder på at Giroflex har opplevd seg underlegen Flokk gjennom integrasjonsprosessen. Det tyder dermed ikke på at Flokks dominerende rolle i oppkjøpet bidratt til å skape kulturelle utfordringer som har påvirket Giroflex sin opplevelse av integrasjonsprosessen.

6.1.3 Tillit

Tillit er svært viktig for de ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess (Stahl og Sitkin, 2010). Fra tabell 6 i kapittel 5.5 kommer det frem fra begge sider at samarbeidet mellom IT-avdelingene under integrasjonsprosessen ble sett på som positiv. Det påpekes også at partene etablerte tidlig interaksjon mellom hverandre. Det kan tenkes at å etablere tidlig kontakt vil bidra til å skape hyppig interaksjon i fremtiden ved at partene etablerer kontaktpunkter gjennom ulike kanaler. I våre resultater kommer det frem at partene etablerte tidlig interaksjon og at interaksjonen mellom partene foregikk jevnlig etter det første møte. Dette var også noe informantene ved Giroflex opplevde som viktig. Gjentakende interaksjon skaper ifølge Ring og Ven (1995) tillit og ifølge Stahl og Sitkin (2010) er tidlig interaksjon viktig for å utvikle tillit mellom to parter. En forutsetning for at gjentakende interaksjon skal skape tillit er imidlertid at den tidligere interaksjonen mellom partene har blitt opplevd som positiv (Ring og Ven, 1995). Informantene ved Giroflex trakk også frem at de opplevde interaksjonen med Flokk som positiv og at dette var viktig for deres opplevelse av integrasjonsprosessen. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at den tidlige interaksjonen mellom partene, som utviklet seg til å bli gjentakende, bidro til å styrke Giroflex sin opplevelse av tillit til Flokk gjennom integrasjonsprosessen.

Ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) er det tre kilder som skaper tillit. Disse er ferdigheter, omtanke og integritet. Det kommer frem fra begge sider at de har opplevd motparten som dyktig og kunnskapsrike. G2 sa blant annet *“Folkene fra Norge og Sverige og andre land er utrolig snille. De er hjelpsomme, ikke kompliserte og de har i tillegg mye kunnskap. De er gode folk.”* Informantene fra Flokk opplevde også at Giroflex hadde ferdigheter. Dette kom blant annet frem gjennom F4 som uttalte: *“Så har det vært slik at de har*

hjulpet oss med sine kunnskaper og diverse ulike ting, og vi har hjulpet de med å forsterke deres side. Det går på å gi og ta veldig mye.” Det tyder dermed på at partene har opplevd en gjensidig positiv kompetanseopplevelse som ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) vil bidra til å skape gjensidig tillit mellom partene. Det tyder dermed på at ferdighetene og kunnskapen til partene har bidratt til å skape en opplevelse av tillit mellom virksomhetene.

Resultatene viser også klare funn på at de ansatte i Flokk har hatt omtanke overfor de ansatte i Giroflex sin IT-avdelingen. Dette kom godt frem gjennom en uttalelse fra F2: *“Jeg tror det var viktig og også godt å se, at de (Giroflex IT) ble godt integrert i teamet og ikke sto utenfor prosessen.”* Det kom tydelig frem at det var viktig for Flokk at Giroflex følte seg som en del av det nye teamet. Våre funn viser at Giroflex opplevde den omtanken Flokk uttalte. Alle informantene fortalte at de ansatte fra Flokk alltid var hyggelige og behandlet dem godt. Dette kan dermed tyde på at omtanken Flokk viste til Giroflex var med på å forsterke Giroflex sin opplevelse av tillit til Flokk under integrasjonsprosessen, slik Mayer, Davis og Schoorman hevder (1995).

Den tredje kilden til tillit ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) er integritet. Integritet handler om at man er konsistent i hva man sier, hva man tror på og hva man gjør (Nordbø, 2018). Det kommer imidlertid ikke frem gjennom vårt datagrunnlag om informantene ved Giroflex opplevde at Flokk hadde integritet. Dette kan på den annen side heller ikke avkrefte som følge av at vår intervjuguide ikke hadde noen direkte spørsmål som gjorde det mulig å undersøke dette. Riktignok påpekte G1 at Flokk uttalte gode og høye etiske verdier, men empirien sier ingenting om Flokk sto opp for disse verdiene.

Det ble nevnt i kapittel 6.1.2 at Flokk har vært den dominerende parten og har hatt stor innflytelse på Giroflex under integrasjonsprosessen. Maktassymmetri slik som det opptrer i forholdet mellom Giroflex og Flokk vil kunne påvirke tilliten negativt (Stahl og Sitkin, 2010). Ifølge Inkpen og Curral (2004) signaliserer stor innflytelse og kontroll fra den dominerende parten manglende tillit til oppkjøpt virksomhet. Alle informantene ved Flokk påpekte imidlertid at de opplevde en gjensidig tillit med Giroflex. De opplevde at denne kom naturlig etterhvert som samarbeidet pågikk. Det tyder dermed på at selv om Flokk har hatt kontroll på

integrasjonen og vært den dominerende part, har ikke dette å være et tegn på manglende tillit til oppkjøpt virksomhet, slik som Inkpen og Cural (2004) hevder. Mangel på autonomi kan ifølge Inkpen og Curral (2004) redusere tilliten mellom selskapene. Resultatene viser imidlertid at Giroflex opplevde at de under integrasjonsprosessen fikk ta del i diskusjoner og påvirke valg av videre strategi i integrasjonen. Dette indikerer at Giroflex har opplevd en form for autonomi under integrasjonsprosessen som kan tenkes å ha påvirket deres opplevelse av tillit til Flokk. Det å involvere oppkjøpt virksomhet så mye som mulig i integrasjonsprosessen er også noe Boye og Meyer (2008) påpeker som en viktig faktor for å lykkes med den menneskelige integrasjonen. På bakgrunn av dette kan det hevdes at den opplevde tilliten mellom partene har vært gjensidig, selv om den ene parten har hatt vesentlig mer innflytelse på den andre under integrasjonsprosessen.

Drøftingen i kapittel 6.1.3 viser dermed klare funn på at Giroflex har opplevd tillit til Flokk under integrasjonsprosessen. Den har avdekket ulike elementer som har bidratt til å skape tillit mellom partene.

6.1.4 Usikkerhet

Alle tre informantene fra IT-avdelingen ved Giroflex sa at de opplevde en form for usikkerhet som følge av oppkjøpet. Selv om det viste seg at de i utgangspunktet var positive til oppkjøpet. Usikkerhet kan oppstå hos de ansatte som følger av blant annet usikkerhet knyttet til fremtiden, kjøpers motiv og deres rolle i integrasjonsprosessen (Bordia et. al, 2007; Bhal, Bhaskar og Ratnam, 2009; Stahl og Sitkin, 2010). G2 ytret ikke noen form for personlig usikkerhet, da informantens usikkerhet var knyttet til integrasjonsprosessen og at Flokk var en ukjent bedrift. Grunnen til at G2 ikke opplevde personlig usikkerhet, på samme måte som de andre informantene, kan forklares som følge av informantens rolle i Flokk. Det kan dermed tyde på at hvilken rolle de Giroflex-ansatte hadde i selskapet før oppkjøpet påvirket deres personlige usikkerhet knyttet oppkjøpet.

Det kom også tydelig frem at informantene fra Giroflex opplevde usikkerhet knyttet til hvordan de ansatte i Flokk var som personer, hvordan samarbeidet skulle foregå og hvilken rolle de skulle få. G1 uttalte blant annet at *“Jeg hadde noen personlige bekymringer, da jeg ikke visste hvem som var på den andre siden.”* Det kom også frem fra informantene fra Flokk at Giroflex

var avventende i starten og ønsket å beholde sitt eget system. Ifølge Edwards og Edwards (2012) vil det ofte kunne oppstå en form usikkerhet vedrørende hvordan fremtiden og sammenslåingsprosessen vil se etter et oppkjøp. Det tyder dermed på at det har oppstått et miljø i Giroflex sin IT-avdeling som har vært preget av usikkerhet vedrørende deres fremtid i starten av integrasjonsprosessen.

Det kom frem gjennom vårt datamateriale at G1 satt Giroflex sine interesser foran sine egne, selv om vedkommende opplevde usikkerhet. Dessuten kom det frem fra Flokk sin side at alle de ansatte ved Giroflex etterhvert hadde tatt initiativ og kommet med innspill under integrasjonsprosessen. At de ansatte ved Giroflex tok initiativ og kom med innspill under integrasjonsprosessen kan tolkes som et uttrykk av at de har opplevd forpliktelse og engasjement overfor integrasjonsprosessen. Dette strider imot Schweiger og Denisi (1991) som sier at usikkerhet kan bidra til å skape manglende forpliktelse overfor den nye organisasjonen. Ett funn som bidrar til å ytterligere skape et bilde av Giroflex sine IT-ansattes forpliktelse og engasjement overfor Flokk og integrasjonsprosjektet var et sitat fra G1: *“At de behandlet meg bra og involverte meg i diskusjoner og lot meg komme med synspunkter var viktig. Dette økte min begeistring for integrasjonen og begeistringen min ble større enn usikkerheten min knyttet til integrasjonsprosjektet.”* Det kan dermed tyde på at informantenes usikkerhet ikke har vært stor nok til å utvikle manglende forpliktelse overfor Flokk og integrasjonsprosjektet. Dette er i samsvar med Bhal, Bhaskar og Ratnam (2009) som sier at usikkerhet bidra til å øke engasjement og lojalitet overfor en integrasjonsprosess. Engasjement og forpliktelse vil kunne tenkes å være et uttrykk for lojalitet. På bakgrunn av dette kan det hevdes at usikkerheten informantene opplevde bidro til et positivt utslag i integrasjonsprosessen gjennom å skape engasjement og lojalitet.

Sammenlignet med Giroflex ser vi at ingen av informantene fra Flokk opplevde noen form for usikkerhet knyttet til oppkjøpet. Dette kan forklares ved at Flokk er den dominerende parten i oppkjøpet og ifølge Edwards og Edward (2012) vil graden av usikkerhet ofte være bestemt av om de ansatte tilhører kjøper eller den oppkjøpte virksomheten. Videre vil det ofte være slik at den oppkjøpte virksomheten i større grad enn kjøper oppleve at restruktureringen vil falle i deres disfavør, selv om dette ikke nødvendigvis er tilfellet (Edwards og Edwards, 2012). Dette

kan dermed forklare den klare forskjellen i partenes opplevelse av usikkerhet under integrasjonsprosessen.

6.1.5 Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene

I kapittel 6.1.1-6.1.4 har vi drøftet hvordan Giroflex har opplevd de ulike menneskelige faktorene isolert sett. Dette kapitlet vil se på sammenheng mellom de fire menneskelige faktorene vi har valgt ut og hvordan disse har hatt innvirkning på de IT-ansatte ved Giroflex sin opplevelse av integrasjonsprosessen med Flokk.

6.1.5.1 *Kommunikasjon og usikkerhet*

Som tidligere nevnt i kappitel 5.5 og 6.1.4 sa alle informantene fra Giroflex at de opplevde en form for usikkerhet knyttet til oppkjøpet og integrasjonsprosessen. To av informantene ved Giroflex sa også at de opplevde mangel på informasjon i starten av oppkjøpet. De samme informantene mente imidlertid at både informasjonsutvekslingen ble styrket, og at usikkerheten ble redusert gjennom integrasjonsprosessen. Alle informantene fra Giroflex sa at det var viktig med fysisk interaksjon og at de mente at dette bidro til å redusere deres opplevelse av usikkerhet. Interaksjon og kommunikasjon henger tett sammen (Tjora og Noack, 2018), og det kan argumenteres for at kommunikasjon øker informasjonsutveksling mellom to parter (Rodriguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin, 2019) ved at partene blir tettere knyttet sammen. På bakgrunn av dette kan det tyde på informasjonsutvekslingen har blitt styrket av interaksjon og kommunikasjon mellom partene. Dette har bidratt til å redusere Giroflex sin opplevelse av usikkerhet gjennom integrasjonsprosessen. Dette er i samsvar med både Rodriguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentin (2019) og Kramer, Dougherty og Pierce (2004) som trekker frem informasjonsflyt og informativ kommunikasjon mellom to parter som tiltak som bidrar til å redusere usikkerhet over tid.

Åpen kommunikasjon bidrar også til å redusere usikkerhet mellom to parter (Angwin et al. 2016). Det kan dermed tyde på at opplevelsen av åpen kommunikasjonen mellom partene, som drøftet i 6.1.1, har bidratt til å redusere usikkerheten Giroflex opplevde i starten av integrasjonsprosessen. Informantene fra Giroflex opplevde at det under integrasjonsprosessen ble etablert et godt diskusjonsklima med to-veis kommunikasjon. To-veis kommunikasjon kan

bidra til å redusere usikkerhet ved at de ansatte får muligheten til å uttrykke eventuelle bekymringer (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín, 2019). Det kan dermed tenkes at det etablerte diskusjonsklimaet og to-veis kommunikasjonen mellom partene har bidratt til at de ansatte ved Giroflex har fått oppklaring i deres opplevde bekymringer. Dette kan også ha ført til at nye bekymringer under integrasjonsprosessen ikke har utviklet seg til å bli usikkerhet. Dette kan videre bidra til å forklare hvorfor den opplevde usikkerheten til de ansatte ved Giroflex ble redusert under integrasjonsprosessen.

6.1.5.2 *Kommunikasjon og tillit*

Kommunikasjon er viktig for å skape tillit mellom to virksomheter under en integrasjonsprosess (Schweiger og DeNisi, 1991; Angwin et al. 2016). Dersom man ønsker å bygge tillit mellom de ansatte i virksomhetene er kommunikasjon en kritisk faktor (Lodorfos og Boateng, 2006). Som drøftet i kapittel 5.2 og 6.1.1 kom det frem at etterhvert som integrasjonsprosessen pågikk ble Giroflex sin opplevelse av informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen med Flokk styrket. Det kom også frem i kapittel 5.2 og 6.1.1 at kommunikasjonen var preget av en åpenhet, toveis dialog og rom for diskusjon. Deres opplevelse av hvordan kommunikasjonen har foregått under integrasjonsprosessen kan dermed ha påvirket Giroflex sin opplevelse av tillit til Flokk. Videre er interaksjon ofte knyttet til kommunikasjon (Tjora og Noack, 2018), og tillit styrkes av interaksjon (Ring og Van de Ven, 1992). Det kan dermed tyde på at kommunikasjonen mellom partene har bidratt positiv interaksjon som videre har bidratt til å styrke tilliten (Ring og Van de Ven, 1992).

Kontinuerlig kommunikasjon bidrar også til å fremme tillit (Schweiger og DeNisi, 1991; Angwin *et. al.*, 2016). Det kommer frem at partene har hatt kontinuerlig kommunikasjon med hverandre under hele integrasjonsprosessen. Dette tyder dermed på at den kontinuerlige kommunikasjonen mellom Giroflex og Flokk har bidratt til å fremme Giroflex sin opplevelse av tillit til Flokk under integrasjonsprosessen.

6.1.5.3 *Tillit og kultur*

Stahl, Kremershof og Larsson (2004) hevder at dersom partene i et oppkjøp har lik kultur vil dette styrke oppkjøpt virksomhet sin tillit til kjøper. De fant dermed ut at kulturelle ulikheter

kan ha negativ innvirkning på blant annet tillit og åpen kommunikasjon (Stahl, Kremershof og Larsson 2004). Som tidligere nevnt kom det frem at informantene opplevde enkelte kulturelle forskjeller, men at disse ikke påvirket integrasjonsprosessen. Vår drøfting og utsagnene fra informantene indikerer også at tilliten mellom partene har styrket seg gjennom integrasjonsprosessen. På bakgrunn av at partene ikke har opplevd noen store kulturelle ulikheter, kan det argumenteres for at dette har bidratt til å styrke partenes opplevelse av tillit under integrasjonsprosessen (Stahl og Voigt, 2008).

6.1.5.4 Usikkerhet og tillit

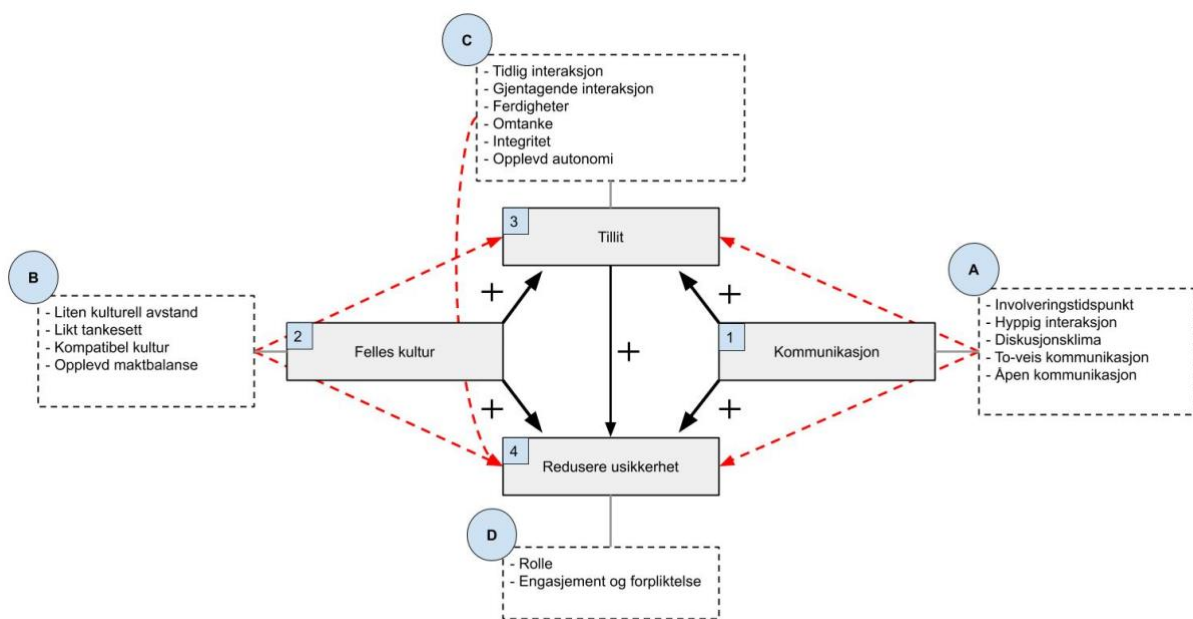
Tillit er også en faktor som bidrar til å redusere usikkerhet under et samarbeid (Adobor, 2006). Som nevnt i kapittel 6.1.3 kom det frem at partene opplevde gjensidig tillit til hverandre og at Giroflex sin opplevde usikkerhet ble redusert under integrasjonsprosessen. Det kan på bakgrunn av dette argumenteres for at den økte tilliten Giroflex følte til Flokk under integrasjonsprosessen bidro til å redusere deres opplevelse av usikkerhet. Det tyder derfor på at når tilliten mellom Giroflex og Flokk har økt, har usikkerheten blitt redusert. Når en virksomhet offentliggjør et oppkjøp vil de ansattes usikkerhet kunne bidra til å skape mistillit til kjøper (Stahl og Sitkin, 2010). Dette var imidlertid ikke tilfellet i vår case og selv om informantene opplevde usikkerhet var de positive til å bli kjøpt opp av Flokk. Den opplevde usikkerheten i vår case har dermed heller ikke bidratt til å skape mistillit mellom partene.

6.1.5.5 Usikkerhet og Kultur

Ifølge Cartwright og Cooper (1993) finnes det en sammenheng mellom usikkerhet og kulturelle ulikheter. Under en integrasjonsprosess vil partene i mange tilfeller ikke kjenne hverandre noe som kan skape usikkerhet. I kapittel 5.5.2 kom det frem at noe av usikkerheten enkelte av informantene fra Giroflex opplevde, var knyttet til hvordan Flokk var som organisasjon. Etter hvert partene lærte hverandres kultur å kjenne tyder våre funn på at usikkerheten har blitt redusert. I følge Cartwright og Cooper bidrar usikkerhet til å forsterke kulturelle ulikheter. Ved at våre funn viser at informantene opplevde at lik kultur bidro til å redusere usikkerheten til den oppkjøpte virksomheten, kan dette tyde på at det også finnes en sammenheng mellom felles kultur og reduserer usikkerhet.

6.1.6 Modell av sammenhengen mellom de menneskelige faktorene

For å bedre skissere og skape et mer helhetlig bilde av sammenhengen mellom de ulike menneskelige faktorene vil modellen i figur 5, utarbeidet i teorikapittel 3.5.6, benyttes. I dette kapittelet har det blitt utarbeidet en utvidelse av figur 5, som er vist i figur 7. Modellen skisserer ikke bare opp sammenhengen mellom hvordan de menneskelige faktorene har påvirket hverandre under integrasjonsprosessen. Modellen tar også for seg de bakenforliggende elementene som bidro til å fremme informantenes opplevelse av de ulike menneskelige faktorene. Dette gir oss et mer utfyllende bilde av hvordan informantene ved Giroflex opplevde IT-integrasjonsprosessen med Flokk.



Figur 7 Sammenhengen mellom de menneskelige faktorene i casen

Modellen i figur 7 viser tegn på at Giroflex sin usikkerhet ble redusert som følge av økt tillit, god kommunikasjon og lik kultur, akkurat slik figur 5 i kapittel 3.5.6 indikerte. De svarte pilene viser en faktor sin påvirkning på en annen, og pluss tegnet indikerer at denne påvirkningen er positiv. Dermed ser vi at både kommunikasjon og felles kultur har bidratt til å fremme tilliten mellom partene, i tillegg til at det har bidratt til å redusere usikkerhet. Modellen viser også hva informantene mente var viktig under integrasjonsprosessen for å fremme de ulike menneskelige faktorene isolert sett og dette er presentert i punkt A, B, C og D i figur 7. Eksempelvis betyr dette at de punktene som står under A, som ble behandlet under kapittel 6.1.1, er punkter som har bidratt til å styrke Giroflex sin opplevelse av kommunikasjon med Flokk. Siden kommunikasjonen har bidratt til å øke tilliten og redusere usikkerheten, vil punktene under A også indirekte ha bidratt til å påvirke disse faktorene som vises med røde stiplede pilene. Det

samme gjelder for punktene presentert i punkt B. Kommunikasjonen (1) og kulturen (2) har påvirket tilliten positivt, og påvirkningen av disse menneskelige faktorene og de tilhørende punktene (A og B), sammen med punktene presentert i punkt B har bidratt til å fremme tilliten (3). Tilslutt har vi punkt D. Her beskrives faktorene som isolert sett har bidratt til å redusere usikkerheten til informantene ved Giroflex.

Som det vises gjennom diskusjonen av de menneskelige faktorene i kapittel 6.1 ser vi at de ulike menneskelige faktorene påvirker en oppkjøpt virksomhet sin opplevelse av en integrasjonsprosess. Det viser seg også at det er et komplekst samspill mellom faktorene med mange ulike elementer som påvirker dem.

6.2 Del 2: Hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom virksomhetene?

Dette delkapittelet skal diskutere hvordan integrasjonsarbeidet har påvirket relasjonen mellom partene og om relasjonen har blitt styrket under integrasjonsprosessen. Kapittelet skal dermed diskutere den andre delen av problemstillingen. I tillegg vil kapittelet komme frem til hva som anses som viktig for å bygge en god relasjon mellom to virksomheter i en integrasjonsprosess etter oppkjøp. Det ble som tidligere nevnt valgt å benytte ARA-modellen som et verktøy for å beskrive relasjonen mellom partene, og hvordan denne har utviklet seg under integrasjonsarbeidet. Aktørbånd, ressursbinder og aktivitetslenker vil bli diskutert hver for seg, før de trekkes sammen i kapittel 6.2.2: *Styrkeforholdet i ARA-modellen*.

6.2.1 Aktørbånd

Aktørbånd er en av lagene i en relasjon og styrkes ved at aktørene styrker båndene mellom hverandre (Håkansson og Snehota, 1995). Båndene utvikles når virksomheter viser oppmerksomhet og interesse overfor hverandre. Aktørbånd består av identitet, tillit og forpliktelse, åpen kommunikasjon og makt (Håkansson og Snehota, 1995, Medlin og Quester, 1999) og styrken på aktørbåndene kan vurderes ved å analysere disse elementene. Elementene vil bli diskutert hver for seg i kapittel 6.2.1.1 til kapittel 6.2.1.3.

6.2.1.1 Identitet

Identitet handler blant annet om hvordan aktørene ser på hverandre før og under et samarbeid (Håkansson & Snehota, 1995). Det kom frem at informantene fra verken Giroflex eller Flokk kjente til hverandre før integrasjonsprosessen startet. I starten kom det frem at Giroflex i utgangspunktet var positive til oppkjøpet, men opplevde en form for usikkerhet knyttet til Flokks identitet. Dette kom frem blant annet gjennom sitat fra G1: *“Jeg hadde noen personlige bekymringer, da jeg ikke visste hvem som var på den andre siden”*. Og dette sitatet fra G2: *“Jeg syntes oppkjøpet var interessant, men vanskelig. Fordi jeg visste ikke hva Flokk var eller sto for”*. Det kan dermed tyde på at Giroflex så på Flokk som en potensiell inntrenger. Dette var noe også Flokk merket da de uttalte at Giroflex var avventende og forsiktige helt i begynnelsen av samarbeidet. Informantene fra Flokk opplevde ikke den samme usikkerheten knyttet til hvordan Giroflex var. Grunnen til dette kan være at Flokk tidligere har gjennomført flere oppkjøp og at dette mer eller mindre har blitt en vanesak for Flokk sine informanter. Dette kom frem ved et sitat fra F2 om informantens umiddelbare reaksjon på oppkjøpet: *“Okei, enda ett”*. Det tyder dermed på et nøytralt syn på Giroflex før integrasjonssamarbeidet. Resultatene viser at samarbeidsprosjektene og de fysiske møtene under integrasjonen bidro til at partene oppdaget forholdsvis lik tankegang og at den andre parten var kunnskapsrik og dyktig. Partene mente også at samarbeid og det å lære hverandre å kjenne gjennom fysisk interaksjon bidro til å styrke relasjonen mellom de. Dette viser at identiteten har utviklet seg over tid og ifølge Håkansson og Snehota (1995) vil identitet utvikles som følge av rekke sammenflettede handlinger. En felles identitet vil kunne bidra til å styrke aktørbåndene mellom virksomhetene som videre vil styrke relasjonen (Håkansson og Snehota, 1995). Det tyder dermed på at den opplevde identiteten partene utviklet gjennom integrasjonsarbeidet har bidratt til å styrke aktørbåndene og derfor også relasjonen.

6.2.1.2 Tillit og Forpliktelse

Tillit og forpliktelse er sentrale egenskaper i aktørbånd og må styrkes for å utvikle en relasjon (Håkansson og Snehota, 1995; Medlin og Quester, 1999). Som drøftet i 6.1.3 tyder det på at *tilliten* mellom partene har blitt styrket under integrasjonsprosessen. Utvikling av tillit er en sosial prosess som styrkes når relasjonen mellom to parter utvikles (Håkansson, 1995). Tillit vil også være viktig for å redusere usikkerhet i en relasjon (Håkansson og Snehota). Etersom Giroflex og Flokk har utviklet tillit mellom hverandre kan det argumenteres for at dette har bidratt til også å styrke relasjonen, gjennom blant annet å redusere usikkerhet. Tilliten som

partene har bygget opp i integrasjonsarbeidet gjennom interaksjon og samarbeidsprosjekter kan dermed ha bidratt til å styrke aktørbåndene og derfor også relasjonen mellom virksomhetene (Medlin og Quester, 1999).

Forpliktelse kan defineres som en avtale mellom to eller flere aktører som handler blant annet om å gjennomføre aktiviteter i fremtiden sammen. Dette er viktig for å skape sterke aktørbånd mellom partene (Medlin og Quester, 1999 Lenny, Easton, 2009). Et oppkjøp er en juridisk bindende kontrakt som fører til at den oppkjøpte part må innfinne seg etter kjøpers regler og pålegg. Det forelå en juridisk forpliktelse mellom partene og følgelig hadde ikke de ansatte i IT-avdelingene noe annet valg enn å samarbeide. Derfor kan det tenkes at siden samarbeidet var påtvunget har ikke dette bidratt til å skape en forpliktelse. På den annen side ble informantenes oppfattelse av oppkjøpet mer positiv gjennom integrasjonsprosessen, noe som tyder på at integrasjonsarbeidet har bidratt til å knytte organisasjonene sammen. Dette kom blant annet frem gjennom et sitat fra G2: *“Flokk la mye arbeid ned i å skape en god relasjon og det ga meg motivasjon”*. Det kan dermed argumenteres for at det forelå en større forpliktelse enn den juridiske forpliktelsen mellom partene, og at denne forpliktelsen har utviklet seg gjennom tett samarbeid og felles integrasjonsprosjekter mellom IT-avdelingene. Det vil videre kunne argumenteres for at denne forpliktelsen har bidratt til å styrke aktørbåndene.

6.2.1.3 Kommunikasjon og makt

Kommunikasjon er en svært viktig faktor for å styrke en relasjon mellom to aktører (Medlin og Quester, 1999). Informantene både ved Giroflex og Flokk sa at de hadde hatt tett interaksjon og tett kommunikasjon med hverandre. F2 trakk blant annet at det var viktig å være åpen for innspill og diskusjoner under integrasjonsarbeidet. Gjennom våre resultater er det mye som tyder på at Flokk la til rette for innspill og diskusjon gjennom integrasjonsarbeidet. Dette kommer frem ved uttalelsene til F2, F3 og F4 om at de ønsket innspill fra Giroflex og var hele tiden åpen for å lyttet til dem. G1 sa: *“Relasjonen var god og diskusjonen var skikkelig åpen.”* Dette tyder på at diskusjon og åpen kommunikasjon var faktorer Flokk fokuserte på under integrasjonsarbeidet. Dette vil i følge Medlin og Quester (1999) bidra til at aktørbåndene har blitt styrket og videre bidratt til en sterkere relasjon.

Som tidligere nevnt i 5.2 kom det frem at Giroflex og Flokk gjennom hele integrasjonsprosessen har hatt hyppig kontakt med hverandre, gjennom eksempelvis daglige møter. Hyppig kontakt

er imidlertid ikke i seg selv et tegn på en sterk relasjon (Medlin og Quester, 1999). Bakgrunnen for kontakten må vurderes for å vurdere relasjonens styrke (Medlin og Quester, 1999). Hyppigheten av kommunikasjon kan liksom godt være knyttet til at partene opplever usikkerhet eller at det i starten kreves mer kommunikasjon mellom partene for å bygge opp en relasjon (Medlin og Quester, 1999). Som tidligere nevnt i 6.1.1 og 6.1.4 kom frem at kommunikasjonen ikke var optimal i starten og at Giroflex opplevde usikkerhet. Det kom også frem at Giroflex hadde mange spørsmål til Flokk og ofte trengte hjelp under integrasjonsarbeidet. Det kan dermed tenkes at den hyppige kommunikasjonen partene hadde skyldes at Giroflex opplevde usikkerhet, og at den hyppige kommunikasjonen ikke nødvendigvis er et tegn på sterk relasjon slik Medlin og Quester (1999) poengterer. På en annen side kom det frem klare tegn i kapittel 6.1.5.1 på at kommunikasjon mellom partene kan ha bidratt til å redusere usikkerhet. I tillegg kom det frem at Giroflex og Flokk opplevde kommunikasjonen som god gjennom integrasjonsprosessen, noe vi ser i sitatene fra tabell 6 i kapittel 5.2. Informantene fra Giroflex trakk også inn at relasjonen var god, når de uttalte seg om hvordan kommunikasjonen hadde vært under integrasjonsarbeidet. Med bakgrunn i dette kan det hevdes at den hyppige kommunikasjon mellom partene under integrasjonsarbeidet har vært et uttrykk for en styrket relasjon og ikke et uttrykk for usikkerhet slik som Medlin og Quester (1999) hevder det kan være.

Bruk av *makt* kan svekke aktørbåndene mellom partene (Medlin og Quester, 1999). Ifølge Tarba et al. (2017) vil maktasymetri kunne svekke den oppkjøpte virksomhetens autonomi, noe som vil svekke aktørbåndene. Et oppkjøp vil automatisk føre til at kjøpende virksomheten blir den dominerende parten og får makt over den oppkjøpte virksomheten, noe som kan svekke aktørbåndene. Det kommer frem av resultatene at Flokk planla en full integrasjon og hovedtrekkene ved integrasjonsstrategien uten involvering av Giroflex. Dette er klare tegn på at Flokk har utøvd makt over Giroflex under integrasjonsarbeidet og innskrenket Giroflex sin autonomi. Dette kommer tydelig frem gjennom dette sitatet fra prosjektlederen (F1): *“Målet er full integrasjon. Det skal vi, det er ingenting å diskutere.”* På den annen side kom det også frem av prosjektleder at den detaljerte IT-planleggingen ble gjort i etterkant av oppkjøpet. Og at den detaljerte IT-planleggingen ble gjort i samarbeid med Giroflex, selv om avgjørelsene måtte ligge innenfor Flokk sine rammer. Dette er tegn på at Flokk ønsket å involvere Giroflex i avgjørelser, videre planlegging og gi de en følelse av autonomi. Noe som også kom tydelig frem av flere informanter på Flokk-siden, og tydeliggjøres gjennom dette sitatet av F2: *“Jeg lytter bestandig, hvis de nevner noe er det alltid verdt å lytte fordi de er veldig flinke, så hvis*

de kommer med en ide eller et innspill er det alltid verdt å diskutere hvorfor de kommer med innspillet eller ideen, for så å se om vi kan bruke dette til vår fordel senere” Ved at Flokk inkluderte Giroflex-ansatte under integrasjonsarbeidet og videre planlegging kan dette ha bidratt til å skape en følelse av samarbeid, innflytelse og autonomi. Dette kan tolkes som et tiltak som har bidratt til at Giroflex ikke opplevde Flokk som overkjørende og dominerende. Det tyder dermed på at Flokk har klart å balansere makt med involvering og at maktasymmetrien mellom partene likevel ikke har bidratt til å svekke aktørbåndene, slik som Medlin og Quester (1999) hevder.

6.2.2 Aktivitetslenker

Aktivitetslenker er den andre dimensjonen i ARA-modellen til Håkansson og Snehota (1995). Dette handler om at en relasjon mellom to virksomheter utvikler seg når en virksomhets aktiviteter kobles sammen eller koordineres. Eksempler på aktiviteter som kobles sammen kan være salg eller administrative rutiner (Håkansson og Snehota, 1995). Dette vil bidra til å styrke relasjonen mellom virksomhetene (Gadde og Snehota, 2000). Gjennom vår datainnsamling kom det frem at strategien til Flokk var noe som ligner på det Wijnhoven *et al.* (2006) kaller for takeover eller takeover pluss. Gjennom vårt datagrunnlag kom det frem at Giroflex sine IT-aktiviteter ble tilpasset Flokk. Eksempler på dette var ERP-systemet som ble byttet ut. Det kom også frem fra at Flokk hadde gjort enkelte justeringer for å tilpasse seg Giroflex gjennom sitat fra F4: *“Ingen store forskjeller eller greier vi måtte justere eller endre, men små ting som vi har tatt hensyn til, vi har naturligvis endret en del i vårt system for at det skal passe inn i deres miljø for å si det slik.”* I følge Giacomazzi og Panella (1997) og Wijnhoven *et al.*, (2006) vil det å forene to systemer til et velfungerende system ved å velge det ene og forkaste det andre bidrar til å hindre redundans. En strategi for å forhindre redundans er å standardisere IT-systemene mellom virksomhetene (Chang, Chang og Wang, 2014). Dette kan videre bidra til å knytte virksomhetenes IT-aktiviteter tettere sammen, ved at virksomhetene har to systemer som snakker sammen. Endringene og tilpasningene som har blitt gjort i Giroflex sine IT-systemer og IT-aktiviteter, i tillegg til de små justeringene Flokk gjennomførte har bidratt til å knytte IT-aktivitetene tettere sammen. Ifølge Håkansson og Snehota (1995) vil relasjonen styrke seg som følger av at virksomhetens aktiviteter kobles sammen. Det er dermed klare tegn på aktivitetslenkene mellom partene har styrket seg som følge av at IT-systemene har blitt koblet sammen.

Aktivitetslenker vil imidlertid ikke være begrenset til å gjelde endringer i aktivitetene. Menneskene i organisasjonen vil være like viktige for å utøve endringene aktivitetslenkene fører med seg (Gadde og Snehota, 2000). De må blant annet ha kunnskap og ønske om å gjennomføre endringene (Gadde og Snehota, 2000). Som følge av at vår case er et oppkjøp, ble endringene i aktivitetene i stor grad bestemt av Flokk. Det kan dermed tenkes at det vil være avgjørende at Giroflex ser nytten av endringene, og er motiverte for å gjennomføre endringene i deres aktiviteter for å styrke aktivitetslenkene. Det kom frem at Giroflex ikke motstride seg og var positive til endringer Flokk påla dem. Informantene fra Giroflex sa også at de mente at mange av endringene i aktivitetene var blitt gjort til det bedre for Giroflex. Det kan dermed tyde på at aktivitetslenkene mellom virksomhetene under integrasjonsprosessen har styrket seg som følge av at Flokk og Giroflex sine IT-systemer har blitt koblet sammen, og at de ansatte ved IT-avdelingen i Giroflex har hatt ønske og bidratt til implementeringen av disse nye aktivitetene for å styrke aktivitetslenkene.

6.2.3 Ressursbindinger

I kapittel 5.4 kom det tydelig frem at begge partene lærte av motparten gjennom integrasjonsprosessen. Det kom godt frem fra Flokk at en gjensidig kunnskapsutveksling styrket relasjonen. Dette kommer tydelig ved F4 sitt sitat: *“Så har det vært slik at de har hjulpet oss med sine kunnskaper og diverse ulike ting, og vi har hjulpet de med å forsterke deres side. Det går på å gi og ta veldig mye.”* Flokk så også på det å møte IT-avdelingen til Giroflex som viktig for å gjøre seg kjent med deres kunnskaper. Det kom også tydelig frem fra Giroflex sin side at kunnskapen til Flokk var med på skape en god relasjon. Et tydelig eksempel på hvordan Flokk brukte sin kunnskap og delte den med Giroflex var at Flokk reiste til fabrikk i Sveits og hjalp til med installering og opplæring av nye programmer. Dette tolker vi som klare tegn på utnyttelse av menneskelige ressurser i form av kunnskap, som ifølge Håkansson og Snehota (1995) er viktig i en relasjon. Derfor tyder det på at samarbeidsoppgavene har fremmet ressursdeling i form av kunnskapsutveksling, der de ulike partenes kunnskaper har blitt kombinert. Som nevnt i kapittel 5.4 kom det frem at partene mente at samarbeidsoppgaver var avgjørende for å utvikle en god relasjon mellom virksomhetene. Dette tyder på at slike samarbeidsaktiviteter der det ble utvekslet kunnskap hadde en positiv innvirkning på relasjonen.

Det kom også frem at sammenslåingen ga Giroflex ressursfordeler ved at de kunne ta i bruk ny og moderne teknologi. Håkansson og Snehota (1995) påpeker at deling av teknologi mellom to parter vil bidra til å skape tettere ressursbindinger. Det tyder dermed på at teknologidelingen har styrket ressursbindingene mellom virksomhetene og derfor påvirket relasjonen positivt.

De IT-ansatte ved Giroflex sa at det under *hundredagersreisen* var mye å gjøre, og at dette i noen tilfeller gikk utover de daglige arbeidsoppgavene. Funnene våre viser at integrasjonsoppgavene kom i tillegg til daglige gjøremål. Integrasjonsarbeid er ressurskrevende (Boye og Meyer, 2008) og med for mye fokus på dette kan det ifølge Boye og Meyer (2008) og Aabø-Evensen (2011) gå utover de daglige gjøremålene. G2 uttalte i denne forbindelse at: *“Noen ganger kunne det stå opptil fire personer utenfor døra mi som trengte hjelp. Men jeg kunne ikke hjelpe dem fordi jeg hadde andre ting å gjøre.”* Det kan dermed argumenteres for at det oppstod utfordringer som skyldes manglende tid og ressurser. Dette skjedde til tross for at Flokk ikke ønsket at integrasjonsarbeidet skulle gå utover den daglige driften. Håkansson og Snehota (1995) poengterer at ressursdeling er viktig for å skape tette ressursbindinger. Den økte arbeidsmengden til de ansatte i Giroflex tyder derfor på at arbeidsressursene ikke har blitt godt nok delt mellom partene, noe som kan ha bidratt til å hindre etablering av ressursbindinger.

6.2.4 Styrkeforholdet i ARA-modellen

Dimensjonene i ARA-modellen kan være av ulik styrke. Det vil si at en av dimensjonene i relasjon kan være mer fremtredende enn de andre, noe som betyr at denne dimensjonen påvirker relasjonen i størst grad (Håkansson, 1995). Mye tyder på at aktørbåndene har vært den dimensjonen som har vært sterkest under integrasjonsprosessen. Grunnen til at dette er at flere av tiltakene Flokk gjennomførte under integrasjonsprosessen bidro til å støtte opp under identiteten, tillit, forpliktelse og kommunikasjon. I tillegg tyder det på at Flokk har lyktes å balansere maktasymmetrien mellom virksomhetene. Dette har videre bidratt til å styrke aktørbåndene og skape en god relasjon mellom partene. Selv om aktørbåndene har vært sterkest tyder det også på at de andre dimensjonene har bidratt til å styrke relasjonen. Aktivitetslenkene ser ut til å ha blitt sterkere gjennom tilpasninger og endringer i IT-aktiviteter. Det største funnet her er de tilpasningene Flokk gjorde for at deler av Giroflex sitt IT-system skulle passe inn. Ressursbindingene har blitt styrket gjennom kunnskapsutveksling og tilgang på ny teknologi, selv om vi også ser at det intensive integrasjonsarbeidet også kunne ha bidratt til å svekke

ressursbindingene. Funnene og drøftingen vår viser at ARA-modellen kan benyttes til å vurdere en relasjon mellom to virksomheter innenfor en oppkjøpskontekst. Det er klare tegn på alle tre dimensjonene virker å ha styrket relasjonen mellom IT-avdelingene til Flokk og Giroflex.

7 Avsluttende kommentar

Våre avsluttende kommentarer skal reflektere rundt problemstillingen: *Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess og hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom IT-avdelingene?* Vi har valgt å svare på problemstillingen i to deler, da også formålet med studien har vært todelt. Det første formålet har vært å undersøke hvordan kommunikasjon, kultur, tillit og usikkerhet har påvirket de IT-ansatte ved den oppkjøpte virksomheten sin opplevelse av integrasjonsprosessen. I tillegg ønsket vi å undersøke hva som kan forklare de IT-ansattes opplevelse av disse faktorene, hvordan faktorene påvirker hverandre og sammenhengen mellom dem. Det andre formålet med studien har vært å beskrive hvordan integrasjonsarbeidet har påvirket relasjonen mellom IT-avdelingene. Ved å benytte ARA-modellen ønsket studien å vise hvordan virksomhetene kan påvirke relasjonen positivt gjennom å fokusere på dimensjonene i modellen.

7.1 Problemstilling del 1: Hvordan opplever IT-avdelingen til en oppkjøpt virksomhet en integrasjonsprosess?

I vår studie kom det frem at den oppkjøpte virksomheten opplevde **kommunikasjonen** mellom virksomhetene som god etter hvert i prosessen. Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado og Mora-Valentín (2019) poengterer at to-veis, åpen og hyppig kommunikasjon er viktig for å gi den oppkjøpte virksomheten mulighet til å stille spørsmål og komme med innspill. Studien vår viser at dette er elementer som bidrar til å styrke den oppkjøpte virksomhetens opplevelse av en integrasjonsprosess. Videre avdekker studien at involveringstidspunktet og etablering av diskusjonsklima er av betydning for den oppkjøpte virksomhetens opplevelse av kommunikasjonen, og videre integrasjonsprosessen. Studien viser også at god kommunikasjon bidrar til å styrke den oppkjøpte virksomhetens tillit til kjøper og redusere usikkerhet.

Oppkjøpt virksomhet opplevde også at den **kulturelle avstanden** mellom virksomhetene var liten, og at de kulturelle ulikhetene som ble opplevd ikke utviklet seg til å bli kulturelle utfordringer under integrasjonsprosessen. Ifølge Gadiesh og Ormiston (2002) og Lee, Kim og Park (2014) vil lik og compatible kulturer kunne bidra til å styrke den oppkjøpte virksomhetens opplevelse av en integrasjonsprosess. Dette kom også frem i vår studie. I tillegg viser vår studie at lik tankegang og opplevd maktbalanse også bidrar til en opplevelse av lik kultur. Studien

viser også at lik kultur bidrar til at oppkjøpt virksomhet opplever en økt tillit til kjøper og redusert usikkerhet.

Stahl og Sitkin (2010) trakk frem at *tillit* er svært viktig for de ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess. Vår studie viser det samme og tydeliggjør viktigheten av tillit for den oppkjøpte virksomhetens totale opplevelse av en integrasjonsprosess. Vår studie foreslår at god kommunikasjon, lik kultur, tidlig og gjentakende interaksjon, ferdighetsopplevelse til kjøper og omtanke kan være viktige elementer i den oppkjøpte virksomhetens opplevelse av tillit under en integrasjonsprosess.

I følge Bhal, Bhaskar og Ratnam (2009) kan et oppkjøp bidra til å skape *usikkerhet* hos de ansatte. Det ble også avdekket i vår studie at oppkjøpt virksomhet opplevde en form for usikkerhet i starten av integrasjonsarbeidet. Vår studie fant imidlertid ut at oppkjøpt virksomhet var positive til å bli kjøpt opp, selv om de opplevde usikkerhet. Studien viser at god kommunikasjon, lik kultur, tillit til kjøper, samt oppkjøpt virksomhets engasjement og forpliktelse til integrasjonsprosessen bidrar til at oppkjøpt virksomhet opplever redusert usikkerheten gjennom IT-integrasjonen.

Studien foreslår at god *kommunikasjon*, lik *kultur*, økende *tillit* og reduserende *usikkerhet* bidrar til at den oppkjøpte virksomheten opplever integrasjonsprosessen som positiv.

7.2 Problemstilling del 2: Hvordan påvirker integrasjonsarbeidet relasjonen mellom virksomhetene?

Vår studie viser at integrasjonsarbeidet som har pågått under integrasjonsprosessen har bidratt til å *styrke relasjonen* mellom IT-avdelingene til oppkjøpt virksomhet og kjøper. Vår analyse viser at *aktørbåndene* er den dimensjonen i ARA-modellen som har vært sterkest under integrasjonsprosessen. Funnene viser at det å skape lik tankegang og etablere felles integrasjonsmål er viktige tiltak for å styrke *aktørbåndene* under integrasjonsarbeidet. Dette kan gjøres gjennom fysisk interaksjon, utvikling av tillit, skape forpliktelse overfor den oppkjøpte virksomheten, etablere åpen kommunikasjon og balansere makt med involvering. Vi

har også avdekket at det har blitt etablert sterke *ressursbindinger* gjennom kunnskapsutveksling og tilgang på ny teknologi, og tettere *aktivetslenker* gjennom endringer og tilpasninger i IT-aktivitetene. Vi ser dermed at integrasjonsarbeidet har bidratt til å styrke relasjonen mellom oppkjøpt virksomhet og kjøper under integrasjonsprosessen. Dette viser at ARA-modellen kan være like relevant i en oppkjøpskontekst som i et bedriftsnettverk og viser hvordan virksomheter kan påvirke relasjoner ved å fokusere på aktørbånd, aktivitetslenker og ressursbånd i en oppkjøpskontekst.

7.3 Praktiske implikasjoner

Denne studien peker på hvordan menneskelige faktorer påvirker oppkjøpt virksomhets opplevelse av en integrasjonsprosess. Viktigheten av menneskelig integrasjon i etterkant av et oppkjøp er stor, og en positiv opplevelse av integrasjonsprosessen kan lette denne integreringen. Studiens funn peker på viktigheten av effektiv kommunikasjon, lik kultur, høy grad av tillit og redusert usikkerhet for å skape en positiv opplevelse for den oppkjøpte virksomheten under en IT-integrasjonsprosess. Dette vil ha praktiske implikasjoner for bedrifter som skal gjennomgå en integrasjonsprosess i etterkant av et oppkjøp, ved at fokus på disse faktorene kan legge et godt grunnlag for å lykkes med menneskelig integrasjon. Vi mener også på bakgrunn av våre funn at virksomheter som skal gjennom en integrasjonsprosess burde prioritere å bli kjent med oppkjøpt virksomhet tidlig og bruke tid på gjennomføre integrasjonsarbeidet.

Det vil tenkes at det er viktig for kjøper å forstå hvordan ulike tiltak som blir gjort under integrasjonsprosessen påvirker relasjonen mellom virksomhetene. Studien foreslår fysisk interaksjon og samarbeidsoppgaver mellom oppkjøpt virksomhet og kjøper som viktig for å legge et godt grunnlag for relasjonsutviklingen.

Våre funn viser også at kjøpers holdning til oppkjøpt virksomhet er viktig for den oppkjøpte virksomhetens opplevelse av integrasjonsprosessen og å skape en relasjon mellom partene. Dette betyr at kjøper bør ha fokus på å involvere oppkjøpt virksomhet for å unngå at det oppstår en ovenfra og ned holdning mellom virksomhetene.

Selv om vår casestudie tar for seg integrasjonsprosessen mellom to IT-avdelinger innenfor møbelindustrien, mener vi at funnene i studien kan være verdt å ta hensyn til ved fullintegrasjonsprosesser i andre bransjer og mellom andre avdelinger. Grunnen til at vi mener dette er at studien tar for seg menneskelig integrasjon, og mennesker kan ha samme reaksjon i en oppkjøpssituasjon uavhengig av bransje og avdeling.

7.4 Teoretiske implikasjoner

Denne studien har bidrag innenfor fagfeltene bedriftsrelasjonsteori, oppkjøpslitteratur med fokus på IT-integrasjon og Human Resource. Vår studie har tatt utgangspunkt i den oppkjøpte virksomheten under en integrasjonsprosess. De fleste tidligere studier som har tatt for seg menneskelige faktorer under en integrasjonsprosess har fokusert på å se integrasjonen fra kjøpers perspektiv og undersøkt tiltak kjøper må gjøre for å lykkes. Vår studie bidrar dermed til å gi et mer utfyllende bilde av hvordan en oppkjøpt virksomhet kan oppleve en integrasjonsprosess og hva de anser som viktig for å gjennomføre en suksessfull IT-integrasjon. De fleste andre studier gjort av menneskelige faktorer knyttet til en integrasjonsprosess har undersøkt virkningen av en eller to faktorer. Vår studie gir dermed et bidrag til litteraturen ved at den kombinerer fire menneskelige faktorer og undersøker hvordan disse sammen har bidratt til å påvirke den oppkjøpte virksomhetens opplevelse av en integrasjonsprosess.

Studien bidrar også til bedriftsrelasjonsteori ved å sette Håkansson og Snehota (1995) ARA-modell inn i en oppkjøpskontekst. Dette vil være en kontekst hvor samarbeidet ofte vil være påtvunget. Studien viser at ARA-modellen kan benyttes for å beskrive en relasjon mellom to avdelinger som skal slås sammen i etterkant av et oppkjøp. Studien viser dermed at ARA-modellens prinsipper er gjenkjennbare under en sammenslåing på samme måte som de opptrer mellom to virksomheter som samarbeider, men ikke er slått sammen til en organisasjon.

Deler av litteraturen som omhandler IT-integrasjon anerkjenner viktigheten av menneskelige faktorer ved IT-integrasjon, men færre studier undersøker virkningen av disse på de IT-ansatte i oppkjøpt virksomhet. Vår studie gir et bidrag til oppkjøpslitteraturen ved å enklere kunne forstå hvilke faktorer og mekanismer som påvirker IT-ansattes opplevelse av en

integrasjonsprosess og som bidrar til å styrke en relasjon mellom to IT-avdelinger under en sammenslåingsprosess.

7.5 Begrensninger

Hadde vi gjennomført studien på ny med de kunnskapene vi har opparbeidet oss gjennom prosessen ville vi valgt en case med flere ansatte involvert i integrasjonsprosessen. Vi ville også observert hvordan IT-avdelingene fra Giroflex og Flokk gjennomførte ulike integrasjonsprosjekter. Dersom det hadde vært mer tid tilgjengelig ville vi fulgt et integrasjonsprosjekt over tid, fra start til slutt. Mer tid ville også gjort at vi kunne undersøkt de menneskelige faktorene innenfor flere avdelinger i samme virksomhet for å avdekke eventuelle forskjeller. Det ville også vært mer optimalt for studien dersom intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt.

7.6 Videre forskning

Vår studie gir et bidrag til hvordan en oppkjøpt virksomhet opplever en integrasjonsprosess, men ikke et fullstendig bilde av deres opplevelse. Et forslag til videre forskning vil være å gjøre en mer omfattende studie som tar for seg flere menneskelige faktorer og setter disse i sammenheng for å skape et mer fullstendig bilde av hvilke faktorer og mekanismer som påvirker en oppkjøpt virksomhets opplevelse av en integrasjonsprosess. Forslag til faktorer som kan undersøkes i fremtiden i sammenheng med de menneskelige faktorene vi har presentert er motivasjon, endringsmotstand og stress. Vi mener at disse faktorene sett i sammenheng med de menneskelige faktorene vi har presentert, vil bidra til å gi et mer fullstendig bilde av de ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess. Det vil også være interessant å gjennomføre en longitudinell undersøkelse hvor data hentes inn på flere tidspunkt for å undersøke hvordan opplevelsen til de ansatte i oppkjøpt virksomhet endrer seg under en integrasjonsprosess.

Et annet interessant forhold å undersøke for å forstå oppkjøpt virksomhets opplevelse av en integrasjonsprosess og relasjonsutvikling mellom partene er oppkjøpt virksomhets stilling i forkant av oppkjøpet. Det vil kunne tenkes at de ansatte i en oppkjøpt virksomhet som sliter økonomisk og har dårlige framtidsutsikter vil ha en mer positiv innstilling til kjøper i forkant

av integrasjonsprosessen, enn hva som er gjeldende for ansatte i en oppkjøpt virksomhet som ikke har de samme utfordringene. Vi foreslår derfor at det gjennomføres en studie som fokuserer på hvordan den oppkjøpte virksomhetens situasjon i forkant av oppkjøpet påvirker de ansattes opplevelse av integrasjonsprosessen.

Et siste forslag til videre forskning vil være å undersøke hvordan ARA-modellen i større utstrekning kan benyttes for å analysere relasjonen mellom to virksomheter som skal slås sammen ved tvang. Vi foreslår å gjennomføre en mer omfattende studie av flere ulike oppkjøp innenfor ulike kontekster og bransjer. Dette for å undersøke om noen av dimensjonene er viktigere og mer fremtredende enn andre for å lykkes med å bygge en sterk relasjon mellom to virksomheter eller avdelinger som skal slås sammen. Ved en slik studie vil det kunne undersøkes om aktørbånd opptrer som den sterkeste dimensjonen også i andre bransjer og kontekster.

8 Litteraturliste

- Adobor, H. (2006) Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), s. 536-553. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730610692407>.
- Al Suliman, M. H. (2015) In Mergers and Acquisitions—IT: Results of the Absence of CIO in Ex-ante Planning and the Absence of Key IT Staff in Ex-post Integration, *Journal of Management Information System & E-commerce*, 2(2), s. 1-110. doi: 10.15640/jmise.v2n2a1.
- Alaranta, M. og Henningsson, S. (2008) An approach to analyzing and planning post-merger IS integration: Insights from two field studies, *Information Systems Frontiers*, 10(3), s. 307-319. doi: 10.1007/s10796-008-9079-2.
- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. utg. Lund: Studentlitteratur.
- Angwin, D. N. et al. (2016) How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), s. 2370-2397. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/1827619550?accountid=12870>
- https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU_UB/NTNU_UB_services_page?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=How+communication+approaches+impact+mergers+and+acquisitions+outcomes&title=The+International+Journal+of+Human+Resource+Management&issn=09585192&date=2016-10-15&volume=27&issue=20&spage=2370&au=Angwin%2C+Duncan+N%3BMellahi%2C+Kamel%3BGomes%2C+Emanuel%3BPeter%2C+Emmanuel&isbn=&jtitle=The+International+Journal+of+Human+Resource+Management&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/.
- Bang, H. (2013) Organisasjonskultur ; en begrepsavklaring, *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(4). Tilgjengelig fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>.
- Bansal, A. (2016) Employee trust dynamics during organizational change: a context of mergers and acquisitions, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), s. 55-69. doi: 10.1108/APJBA-08-2015-0075.
- Barrett, D. J. (2002) Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), s. 219-231. doi: 10.1108/13563280210449804.
- Basu, Z. (2018) *All of Amazon's major 2018 acquisitions*. Tilgjengelig fra: <https://www.axios.com/all-of-amazons-major-2018-acquisitions-f8d30e64-b05a-46a4-b79a-d3199bb22374.html> (Hentet: 6/2 2019).
- Bhal, K. T., Bhaskar, A. U. og Ratnam, C. S. V. (2009) Employee reactions to M&A: role of LMX and leader communication, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), s. 604-624. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730910991637>.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. og Hakanson, L. (2000) Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation, *The Journal of Management Studies*, 37(3), s. 395-425. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/194222600?accountid=12870>
- https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU_UB/NTNU_UB_services_page?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal

<https://doi.org/10.1080/10595414.2000.10555555>
&title=Managing+the+post-
acquisition+integration+process%3A+How+the+human+integration+and+task+integration+pr
ocesses+interact+to+foster+value+creation&title=The+Journal+of+Management+Studies&iss
n=00222380&date=2000-05-
01&volume=37&issue=3&spage=395&au=Birkinshaw%2C+Julian%3BBresman%2C+Henrik%3
BHakanson%2C+Lars&isbn=&jtitle=The+Journal+of+Management+Studies&bttitle=&rft_id=inf
o:eric/&rft_id=info:doi/.

- Bordia, P. et al. (2004) Uncertainty during organizational change: Is it all about control?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), s. 345-365. doi: 10.1080/13594320444000128.
- Boye, K. og Meyer, C. B. (2008) *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Cartwright, S. og Cooper, C. L. (1993) The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 7(2), s. 57-70. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/4165122>.
- Cbinsights (2019) *Infographic: Google's Biggest Acquisitions*. Tilgjengelig fra: <https://www.cbinsights.com/research/google-biggest-acquisitions-infographic/> (Hentet: 18. mai 2019).
- Chang, S.-I., Chang, I. C. og Wang, T. (2014) Information systems integration after merger and acquisition, *Industrial Management & Data Systems*, 114(1), s. 37-52. doi: 10.1108/IMDS-03-2013-0157.
- Charmaz, K. (2014) *Constructing grounded theory*. 2nd ed. utg. London: Sage.
- Columbus, L. (2018) *5 Acquisitions That Will Fuel Amazon's Next Growth Phase*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/04/22/5-acquisitions-that-will-fuel-amazons-next-growth-phase/#341a933865ba> (Hentet: 22. Februar 2019).
- 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.
- Dutta, S. (2015) The Human Side of Mergers and Acquisitions: An Emerging Challenge, i Vani, D. G., et al. (red.).
- Edwards, M. R. og Edwards, T. (2012) Company and country effects in international mergers and acquisitions: Employee perceptions of a merger in three European countries, *Economic and Industrial Democracy*, 33(3), s. 505-529. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X11421685>.
- ExxonMobil (2018) *ExxonMobil Outlines Aggressive Growth Plans to More than Double Earnings*. Tilgjengelig fra: <https://news.exxonmobil.com/press-release/exxonmobil-outlines-aggressive-growth-plans-more-double-earnings> (Hentet: 24. Februar 2019).
- Flokk (2018a) *Our company*. Tilgjengelig fra: <https://www.flokk.com/about-us/who-we-are/our-company> (Hentet: 28/01 2019).
- Flokk (2018b) *Flokk Annual Report 2017*. Tilgjengelig fra: [https://www.flokk.com/storage/ma/b6211681eaf84c939c89a7608141c988/e630bc0150334838a8054b4742407c62/pdf/1A92EE07B304CD36CFDBFE95B94B4BD9D2DFF01C/Flokk Annual report2017 digital english.pdf](https://www.flokk.com/storage/ma/b6211681eaf84c939c89a7608141c988/e630bc0150334838a8054b4742407c62/pdf/1A92EE07B304CD36CFDBFE95B94B4BD9D2DFF01C/Flokk%20Annual%20report2017%20digital%20english.pdf) (Hentet: 25/1/2019 2019).
- Fog, J. (2004) *Med samtalen som utgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview*. 2. rev. udg. utg. København: Akademisk Forlag.
- Ford, D. et al. (2008) Analysing business interaction, i *24th IMP Conference, Uppsala*. s. 1-37.
- Gadde, L.-E. og Snehota, I. (2000) Making the Most of Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, s. 305-316. doi: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00109-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00109-7).
- Gadiesh, O. og Ormiston, C. (2002) Six rationales to guide merger success, *Strategy & Leadership*, 30(4). doi: 10.1108/sl.2002.26130dab.001.
- Gebert-Persson, S., Mattsson, L.-G. og Öberg, C. (2014) *The network approach. A theoretical discussion*. Upublisert paper presentert på IMP Conference Doctoral Colloquium.
- Giacomazzi, F. og Panella, C. (1997) Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model, *Information & Management*, 32(6), s. 289. doi: 10.1016/S0378-7206(97)00031-1.

- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Harvey, M. G. og Lusch, R. F. (1995) Expanding the nature and scope of due diligence, *Journal of Business Venturing*, 10(1), s. 5-21. Tilgjengelig fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.2046&rep=rep1&type=pdf>.
- Hedman, J. og Sarker, S. (2015) Information system integration in mergers and acquisitions: research ahead, *European Journal of Information Systems*, 24(2). doi: 10.1057/ejis.2015.2.
- Henningsson, S. og Carlsson, S. (2011) The DySIIM model for managing IS integration in mergers and acquisitions, *Information Systems Journal*, 21(5), s. 441-476. doi: 10.1111/j.1365-2575.2011.00374.x.
- Hogan, E. og Overmyer-Day, L. (1994) The psychology of mergers and acquisitions. , *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, s. 248-281.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995) *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Inkpen, A. C. og Currall, S. C. (2004) The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, *Organization Science*, 15(5), s. 586-599. doi: 10.1287/orsc.1040.0079.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Jenssen, S. A. (2002) *Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lederutfordringer-i-internasjonale-oppkjoeop-og-fusjoner> (Hentet: 29/1 2019).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Koi-Akrofi, G. (2016) *Mergers and Acquisitions failure rates and perspectives on why they fail*.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S. og Pierce, T. A. (2004) Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition, *Human communication research*, 30(1), s. 71-101. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2004.tb00725.x>.
- Kusstatscher, V. og Cooper, C. L. (2005) *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Bodmin: Edward Elgar Publishing.
- Larsen, A. K. (2017) *En enkelere metode*. 2. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Larsson, R. og Finkelstein, S. (1999) Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergi Realization, 10(1). doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>.
- Lee, S.-J., Kim, J. og Il Park, B. (2014) Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung, *International Business Review*, 24(4). doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.016.
- Lenney, P. og Easton, G. (2009) Actors, resources, activities and commitments, *Industrial Marketing Management*, 38(5), s. 553-561. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.020>.
- Lewis, J. D. og Weigert, A. (1985) Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 63(4), s. 967-985. doi: 10.2307/2578601.
- Lodorfos, G. og Boateng, A. (2006) The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry, *Management decision*, 44(10), s. 1405-1421. doi: <https://doi.org/10.1108/00251740610715722>.
- Lohrke, F. T., Frownfelter-Lohrke, C. og Ketchen, D. J. (2016) The role of information technology systems in the performance of mergers and acquisitions, *Business Horizons*, 59(1), s. 7-12. doi: 10.1016/j.bushor.2015.09.006.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. og Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20(3), s. 709-734. doi: 10.2307/258792.
- Medlin, C. og Quester, P., G (1999) Actor Bonds and Relational Norms in Networks, i Mcloughlin, D. og Horan, C. (red.) *The 15th Annual IMP Conference, University College, Dublin*.
- Medlin, C. J. (2004) Interaction in business relationships: A time perspective, *Industrial Marketing Management*, 33(3), s. 185-193. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.10.008.

- Mehta, M. og Hirschheim, R. (2004) A framework for assessing IT integration decision-making in mergers and acquisitions, i *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the, 5-8 Jan. 2004.* s. 264-274.
- Mignerat, M. og Marmenout, K. (2017) Getting beyond culture clashes: A process model of post-merger order negotiation, i Finkelstein, S. og Cooper, C. L. (red.) *Advances in merges and acquisitions*. Bingley: Emerald Publishing Limited, s. 165-181.
- Newman, J. M. og Krzystofiak, F. J. (1993) Changes in Employee Attitudes after an Acquisition: A Longitudinal Analysis, *Group & Organization Management*, 18(4), s. 390-410. doi: 10.1177/1059601193184002.
- Nguyen, H. og Kleiner, B. H. (2003) The effective management of mergers, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), s. 447-454. doi: 10.1108/01437730310505876.
- Nordbø, B. (2018) Integritet *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/integritet> (Hentet: 21/4/2019).
- Norman Pran, A. (2002) *Due diligence i forbindelse med fusjoner og oppkjøp*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/due-diligence-i-forbindelse-med-fusjoner-og-oppkjoep> (Hentet: 6/2 2019).
- NTBinfo (2017) *FLOKK kjøper sveitsisk konkurrent*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/flokk-kjoper-sveitsisk-konkurrent?publisherId=15077118&releaseId=15639529> (Hentet: 25/1 2019).
- Papadakis, V. M. (2005) The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success, *Management decision*, 43(2), s. 236-255. doi: 10.1108/00251740510581948.
- Pothukuchi, V. et al. (2002) National and organizational culture differences and international joint venture performance, *Journal of international business studies*, 33(2), s. 243-266. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/39102998?accountid=12870>
- [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU UB/NTNU UB services page?url ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aibss&atitle=National+and+organizational+culture+differences+and+international+joint+venture+performance&title=Journal+of+international+business+studies&issn=00472506&date=2002-01-01&volume=33&issue=2&spage=243&au=Pothukuchi%2C+Vijay%3BDamanpour%2C+Fariborz%3BChoi%2C+Jaepil%3BChen%2C+Chao+C%3BPark%2C+Seung+Ho&isbn=&jtitle=Journal+of+international+business+studies&bttitle=&rft_id=info:eric/2373362&rft_id=info:doi/.](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU%20UB/NTNU%20UB%20services%20page?url%20ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aibss&atitle=National+and+organizational+culture+differences+and+international+joint+venture+performance&title=Journal+of+international+business+studies&issn=00472506&date=2002-01-01&volume=33&issue=2&spage=243&au=Pothukuchi%2C+Vijay%3BDamanpour%2C+Fariborz%3BChoi%2C+Jaepil%3BChen%2C+Chao+C%3BPark%2C+Seung+Ho&isbn=&jtitle=Journal+of+international+business+studies&bttitle=&rft_id=info:eric/2373362&rft_id=info:doi/)
- Rajagopal og Sanchez, R. (2004) Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories, *Journal of Brand Management*, 11(3), s. 233-247. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/232485573?accountid=12870>
- [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU UB/NTNU UB services page?url ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=Conceptual+analysis+of+brand+architecture+and+relationships+within+product+categories&title=Journal+of+Brand+Management&issn=1350231X&date=2004-02-01&volume=11&issue=3&spage=233&au=Rajagopal%3BSanchez%2C+Romulo&isbn=&jtitle=Journal+of+Brand+Management&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/.](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU%20UB/NTNU%20UB%20services%20page?url%20ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=Conceptual+analysis+of+brand+architecture+and+relationships+within+product+categories&title=Journal+of+Brand+Management&issn=1350231X&date=2004-02-01&volume=11&issue=3&spage=233&au=Rajagopal%3BSanchez%2C+Romulo&isbn=&jtitle=Journal+of+Brand+Management&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/)
- Ring, P. og Ven, A. (1992) Structuring Cooperative Relationship Between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7). doi: 10.1002/smj.4250130702.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. og Mora-Valentín, E.-M. (2019) Thinking about people in mergers and acquisitions processes, *International Journal of Manpower*. doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0143>.

- Sander, K. (2017) *Dokumentanalyse*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/dokumentanalyse/> (Hentet: 4. mars 2019).
- Sandnes, L. og Wig, K. A. (2007) Interessekonflikter og motkrefter i fusjoner, *Praktisk økonomi & finans*, 23(03), s. 21-25. Tilgjengelig fra: http://www.idunn.no/pof/2007/03/interessekonflikter_og_motkrefter_i_fusjoner.
- Sarrazin, H. og West, A. (2011) Understanding the strategic value of IT in M&A, 12(1), s. 1-6.
- Schonewille, J. P. (2010) Integration process factors and effects, i *AMCIS 2010, Lima, Peru*.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. og Davis, J. H. (2007) AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST: PAST, PRESENT, AND FUTURE, *Academy of Management Review*, 32(2), s. 344-354. doi: 10.5465/AMR.2007.24348410.
- Schweiger, D. M. og DeNisi, A. S. (1991) Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, *The Academy of Management Journal*, 34(1), s. 110-135. doi: 10.2307/256304.
- Seo, M.-G. og Hill, N. S. (2005) Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), s. 422-443. doi: 10.1177/0021886305281902.
- Stahl, G., Kremershof, I. og Larsson, R. (2004) Trust dynamics in Mergers and Acquisitions: A case survey, 05/2004. Tilgjengelig fra: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2004/2004-05.pdf (Hentet: 20/02/19).
- Stahl, G. og Voigt, A. (2008) Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and meta-analytic examination., *Organization Science*, 19, s. 160-176. doi: 10.1287/orsc.1070.0270.
- Stahl, G. K. og Voigt, A. (2004) Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model *Advances in Mergers and Acquisitions*. Emerald Group Publishing Limited, s. 51-82. doi: 10.1016/S1479-361X(04)04003-7.
- Stahl, G. K. og Sitkin, S. B. (2010) Trust dynamics in acquisitions: The role of relationship history, interfirm distance, and acquirer's integration approach, i Cooper, C. L. og Finkelstein, S. (red.) *Advances in Mergers and Acquisitions*. Emerald Group Publishing Limited, s. 51-82. doi: doi:10.1108/S1479-361X(2010)0000009006
- 10.1108/S1479-361X(2010)0000009006.
- Stahl, G. K. et al. (2011) Trust dynamics in acquisitions: A case survey, *Human Resource Management*, 50(5), s. 575-603. doi: 10.1002/hrm.20448.
- Stensaker, I. G. (2009) Hvordan få to tidligere konkurrenter til å samarbeide? – StatoilHydros integrasjonsmodell, *Praktisk økonomi & finans*, (03), s. 61-70.
- Strandli, A. (2019) Ambivalent år for oppkjøp og fusjoner: Færre, men større milliard-dealer, *Hegnar.no*, 4/1/2019. Tilgjengelig fra: <https://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2019/01/Ambivalent-aar-for-oppkjoep-og-fusjoner-Faerre-men-stoerre-milliard-dealer> (Hentet: 29/1/2019).
- Tan, H. H. og Lim, A. K. H. (2009) Trust in Coworkers and Trust in Organizations, *The Journal of Psychology*, 143(1), s. 45-66. doi: 10.3200/JRLP.143.1.45-66.
- Tarba, S. Y. et al. (2017) The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance, *Group & Organization Management*. doi: 10.1177/1059601117703267.
- Tjora, A. og Noack, T. (2018) Samhandling. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/samhandling> (Hentet: 19/4/2019).
- Weber, Y. (1996) Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions, *Human Relations*, 49(9), s. 1181-1202. doi: 10.1177/001872679604900903.
- Weber, Y., Shenkar, O. og Raveh, A. (1996) National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study, *Management Science*, 42(8). doi: 10.1287/mnsc.42.8.1215.

- Weber, Y. og Yedidia Tarba, S. (2012) Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(3), s. 288-303. doi: 10.1108/13527601211247053.
- Wijnhoven, F. et al. (2006) Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective, *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), s. 5-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.isis.2005.07.002>.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research : design and methods*. 4th ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zaheer, A., Castañer, X. og Souder, D. (2013) Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions, *Journal of Management*, 39(3), s. 604-632. doi: 10.1177/0149206311403152.
- Öberg, C. (2008) The Importance of Customers in Mergers and Acquisitions: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.
- Aabø-Evensen, O. K. (2011) *Om oppkjøp av selskaper og virksomhet : en praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene*. Oslo: Universitetsforl.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 samtykkeskjema

Would you like to participate in the research project «IT-integration in an acquisition context»?

This is a question for you to participate in a research project, the purpose of which is to investigate the acquired business experience of the integration process, how the integration work and the IT integration strategy affect the relationship between the IT departments and how this impacts the integration work. In this letter we give you information about the goals of the project and what participation will mean for you.

Purpose

In this master thesis we will examine at the integration of IT functions through acquisitions. We will investigate both the integration of the strategic factors and the human factors between IT personnel during a merger process after an acquisition. Our focus will be on examining the acquired business experience of the integration process, how the integration work and the IT integration strategy affect the relationship between the IT departments and how this impacts the integration work. The thesis will study IT-integration process between Flokk and Giroflex.

Based on this, we have derived the following problem statement: "What factors strengthen or weaken the relationship between the merger partners in a full IT integration?"

We have chosen to refine the task of dealing only with strategic and human factors. Strategic factors that will be dealt with in the paper include integration planning and synergy retrieval. Human factors we want to investigate include culture, rivalry, communication, trust and uncertainty.

Who is responsible for the research project?

Why are you asked to participate?

(NTNU) is responsible for the project .

The reason why you are asked to participate is that you work in the IT department either in Flokk or Giroflex. Your contact information is communicated through the project manager of the integration project between the two companies.

What does it mean for you to participate?

If you choose to participate in the project, this means that you participate in a personal interview that will take approx. 45 minutes. The questions are related to the IT integration process between Flokk and Giroflex. This involves questions concerning the degree of involvement of the various parties in the process, and how different factors have influenced the relationship between the IT departments. There will be audio and video recordings of the interview.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you choose to participate, you may at any time withdraw your consent without giving any reason. All information about you will then be anonymized. It will have no negative consequences for you if you do not want to participate or later choose to withdraw.

Your Privacy - How do we keep and use your information?

We will only use the information about you for the purposes we have told about in this letter. We treat the information confidentially and in accordance with the privacy policy. The data will be stored on an external unit that only the students Gunnar Eek and Espen Røistad, as well as the supervisor Tina B. Aune will have access to.

What happens to your information when we close the research project?

The project is scheduled to end on 23.05.19. All video recordings and audio recordings will be deleted at the end of the project.

Your rights

As long as you can be identified in the data material, you are entitled to:

- insight into which personal information is registered about you
- delete your personal information
- get a copy of your personal data

- to send a complaint to the Data Protection Officer or the Data Inspectorate about the processing of your personal data.

What gives us the right to process personal information about you?

We process information about you based on your consent. On behalf of the Norwegian University of Science and Technology (NTNU), NSD - The Norwegian Center for Research Data AS has considered that the processing of personal data in this project is in accordance with the privacy regulations.

Where can I find out more?

If you have any questions about the research project, please contact:

- Student Gunnar Eek: Email: gunnar-eek@hotmail.com, tel: 48045468
- Student Espen Røistad: Email: espen_r_93@hotmail.com, tel: 90812244
- Supervisor Tina B. Aune: Email: tina.b.aune@ntnu.no, tel: 73559923
- Privacy officer at NTNU: Thomas Helgesen: Email: Thomas.helgesen@ntnu.no, tel: 93079038
- NSD - Norwegian Center for Research Data AS, email: (personverntjenester@nsd.no), tel: 55 58 21 17.

Best regards

Gunnar Eek og Espen Røistad

Consent statement

I have received and understood information about the project «*IT-integration in an acquisition context*»? and have been given the opportunity to ask questions. I agree to:

- *To participate in an individual personal interview.*
- *That my personal information is processed outside the EU.*

• *That video and audio recordings are made of the interviews which are stored until the end of the project.*

I agree that my information is processed until the project is completed, 23.05.19

Signature:

9.2 Vedlegg 2 intervjuguide Giroflex

Interview guide Giroflex side

Setting:

- Not from a Flokks perspectiv
- We are doing this interview because we find the subject/phenomena interesting
- We want honest answers.
- Flokk have no interest in this study and have no influence on the questions
- We will record the whole interview (hope that's ok)
- We will send you a transcriber version of the interview if you like.

Position

- What is your position in Flokk?
- What was your position at Giroflex?
- How long have you been employed by Giroflex?

Uncertainty

- How did you react to the acquisition? (Positive / negative?). Your immediate thoughts on the acquisition?
 - Did the acquisition create uncertainty about your role and future in Giroflex?
- Do you feel that your position in Giroflex has become more threatened / postponed after the integration process between the companies started?

Strategy

- What role did you have in this integration process?
- When were you involved in the integration process between Flokk and Giroflex?
- Did you get work assignments during the integration process that was related to the integration work?
 - If yes, did this affect your daily work assignments?

- What changes in IT features led to integration?
- Are there things that you think were better before having been replaced by Flokk's routines / processes / systems? If so, in what way?

Communication

- How much information have you received about the integration plan? And when did you get this information (in advance, during, afterwards?)?
- Did you feel you had enough information before the integration process? If so, did this help reduce the uncertainty ahead of integration?
- Who has been your contact person through the integration process?
- Did you have any contact with Flokk's IT-department? How has your relationship with the project manager been?
 - If yes, how have this contact been? Throughout what medium?

Culture

- Did any cultural challenges occur, in terms of both national and enterprise, in the integration process?
 - How did this affect the integration process?

Cooperation

- What role did you have in this integration process?
- When were you involved in the integration process between Flokk and Giroflex?
- Have you done any projects in cooperation with employees from Flokk, who are not in the facilities of Giroflex?
 - If yes, who did you cooperate with, and how was the cooperation?
- How did Flokk follow-up actions that was taken in the integration process?

- In your opinion, have the collaboration with Flokk during the integration process been positive or negative?
 - What have been positive or negative?
 - How did this affect the relationship between the departments?

- Did any concrete problems or challenges occur during the integration process?
 - If yes, did you have a common problem-solving process with Flokk, and how did this process take place? Have this process strengthened the relationship between the companies/IT-departments?

Experience

- What have been important for you during the integration process? In what way have this strengthen the relationship with Flokk?

- Have your view of the acquisition changed during the integration process?

9.3 Vedlegg 3 intervjuguide Flokk

Intervjuguide Flokk

- Kort presentasjon av oss selv
- Vil ha ærlige og raske svar som beskriver situasjonen
- Tar opp intervjuet, håper det er OK
- Sender en transkribert versjon av intervjuet
- Intervjuene forblir anonyme

Posisjon

- Hva er din stilling i Flokk?
- Hvor lenge har du vært ansatt i Flokk?
- Hvilken rolle hadde du i denne integrasjonsprosessen?
- Når ble du involvert i integrasjonsprosessen mellom Flokk og Giroflex?

Usikkerhet

- Hvordan reagerte du på oppkjøpet av Giroflex? (positivt/negativt?). Dine umiddelbare tanker rundt oppkjøpet?
 - Skapte oppkjøpet usikkerhet rundt din rolle i Flokk?
- Føler du at din posisjon i Flokk har blitt mer truet/utsatt etter at integrasjonsprosessen mellom selskapene startet?

Kommunikasjon

- Har du hatt noen direkte kontakt med Giroflex sin IT-avdeling? Hvordan har relasjonen til Giroflex sin IT-avdeling vært?
 - Hvis ja, hvordan har denne kontakten vært? Gjennom hvilket medie?
- Hvordan var informasjonsutvekslingen under integrasjonen? Både internt i Flokk og mellom Flokk og Giroflex? Med tanke på integrasjonsplanen og hva som skulle gjøres?

Kultur:

- Har du vært noen kulturelle utfordringer (bedrift og nasjonal-forskjeller) som har oppstått under integrasjonsprosessen?
 - Hvordan har det påvirket integrasjonsprosessen?

Strategi

- Hvilke endringer i IT-funksjonene førte integrasjonen med seg?

- Gikk oppgaver som omhandlet integrasjonsarbeidet utover de daglige arbeidsoppgavene?

Samarbeid

- Hvilke prosjekter har du samarbeidet med ansatte fra Giroflex under integrasjonsprosessen?
 - Hvis ja, hvem samarbeidet du med og hvordan var samarbeidet?
- I hvilken grad har ansatte fra tidligere Giroflex tatt initiativ til å komme med innspill under integrasjonsprosessen?
- Har du møtt på noen konkrete problemer eller utfordringer under integrasjonsprosessen?
 - Hvis ja, har det vært en felles problemløsningsprosess og evt. hvordan har denne prosessen foregått? Har dette bidratt til å styrke relasjonen mellom selskapene?
- Hvordan har Flokk fulgt opp tiltakene som ble iverksatt i integrasjonsprosessen?
- Hvordan har tiltakene flokk har iverksatt i integrasjonsprosessen blitt mottatt av de ansatte ved Giroflex?
- Har du sett på samarbeidet med Giroflex under integrasjonsprosessen som positivt eller negativt? Presiser hva som har gjort det positivt eller negativt. Hvordan har dette påvirket relasjonen?

Opplevelse

- I hvilken grad har du vært åpen for innspill fra Giroflex sin IT-avdeling gjennom integrasjonsprosessen?
- Har du/ditt team tatt initiativ til å involvere innspill/synspunkter fra Giroflex i integrasjonsprosessen?
 - Lærte du noe fra Giroflex sin IT-avdeling under integrasjonsprosessen? Hvis ja, hva bidro denne kunnskapen med? Eksisterte noen kunnskapsutveksling?
- Har du eller ditt team gjort noen tiltak for å inkludere de ansatte hos Giroflex (IT-avdelingen) og integrere de i organisasjonen?
- Har du hatt tillit til Giroflex under integrasjonsprosessen? Har noe påvirket tilliten under integrasjonsprosessen?
- Hva har vært viktig for deg under integrasjonsprosessen med Giroflex?
- Har synet på oppkjøpet/Giroflex endret seg under integrasjonsprosessen?

