



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp  
Fakultet for miljøvitenskap og teknologi  
Institutt for matematiske realfag og teknologi

## **Lønnsom vekst ved oppkjøp og kunnskapsutvikling**

Profitable growth through acquisition and development of knowledge

Marte Hemma  
Industriell økonomi



*Uten problemstilling finnes ingen virkelig tenkning,  
bare undring, drømmer, enkle assosiasjoner og dagdrømmer*

**- John Dewey (1859-1952)**



# Forord

Med innleveringen av denne masteroppgaven avslutter jeg min femårige utdanning ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), ved institutt for matematiske realfag og teknologi (IMT). Dette markerer enden på en reise, på et universitet hvor jeg har fått mulighet til å utvikle meg både faglig og sosialt. Jeg vil gjerne takke alle forelesere og medstudenter som har bidratt til en sosial og lærerik tid på Ås. En spesiell takk til Samfunnsstyret 2015, tiden med dere vil jeg aldri glemme.

Å skrive masteroppgave har vært en like frustrerende oppgave som den har vært lærerik. Jeg vil gjerne takke min hovedveileder, Tor Kristian Stevik, for gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger i masterperioden. Takk også til min biveileder, Silja Korhonen-Sande, for engasjerende samtaler og presise tilbakemeldinger.

Jeg visste tidlig at jeg ønsket et samarbeid med næringslivet, for at oppgaven kunne bli av praktisk nytte i tillegg til å bidra til forskningen. NCC og Carl C. Fon har vært dyktige samarbeidspartnere i min masterperiode, og lagt til rette for jevn informasjonsflyt. Takk til min fadder, Karsten Haugen, for gode samtaler og henvisninger til de rette informantene. Takk til informantene fra NCC og Carl C. Fon for ærlige samtaler.

Jeg vil rette en spesiell takk til Tor Fredrik Næsje, for å bruke av sin tid til å se på oppgaven fra en annen vinkel. Dine konstruktive råd og tilbakemeldinger gav meg motivasjon til å legge inn den siste innsatsen, som hevet oppgaven til et nytt nivå.

Takk også til Marit Knutsdatter Strand for effektiv og prikkfri korrekturlesing, Jesper Aamot Langbraaten for de endeløse timene på kontoret med skriving og diskusjon, mor for korrekturlesing, far for å minne meg på at livet består av mer enn å skrive oppgave, og familie og venner for støtte og motivasjon da jeg trengte det som mest.

Ås, mai 2016

---

Marte Hemma

# Sammendrag

Paradokset med samtidig samarbeid og konkurranse kalles samkonkurranse. Samkonkurranse kan skape problemer for kunnskapsutviklingen i bedrifter dersom den ikke håndteres riktig. Nettopp derfor er den et viktig element for at integrasjonsprosessen skal resultere i en lønnsom vekst for selskapene. Imidlertid har det vært lite forskning på fenomenet. Med bakgrunn i dette valgte jeg å undersøke problemstillingen: *Hvordan bør ledelsesteam håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet for å øke kompetanseutviklingen for et firma i bygg- og anleggsbransjen?*

Et teoribasert casestudium utgjør kjernen i arbeidet, hvor kvalitativ metode med dybdeintervjuer og fokusgrupper ble benyttet for å samle inn data. Caset som ble valgt var et oppkjøp Norges fjerde største entreprenør, NCC, gjorde i 2011 av en maskinentreprenør, Carl C Fon. Informantene bestod av fire representanter fra hver bedrift fra to nivåer i selskapene. Intervjuene ble utformet med bakgrunn i tre forskningsspørsmål for å kaste lys over problemstillingen:

1. Hva kjennetegner intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen?
2. Hvordan påvirker intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen kunnskapsutviklingen?
3. Hvilke tiltak kan ledelsesteam innføre for å sikre økt kunnskapsoverføring i integrasjonsprosessen som er preget av samkonkurranse?

Alle integrasjonsprosesser vil være unike, og resultatene fra mine undersøkelser gjelder derfor i hovedsak oppkjøp med liknende forutsetninger som i caset. For å sørge for en god balanse mellom samarbeid og konkurranse bør ledelsesteamet kartlegge i hvilken grad det opptrer underliggende konkurranse med bakgrunn i kulturforskjeller. Integrasjonsprosessen vil gjerne preges av mye underliggende konkurranse i den første fasen. Tillit er avgjørende for å kunne utnytte fordelene samkonkurransen potensielt kan gi. Ved å sørge for gode arenaer hvor partene kan utveksle og utvikle kompetanse, vil tilliten bygges opp så lenge begge parter unngår opportunistisk atferd. Når samkonkurransen fungerer optimalt med tillit mellom partene vil samarbeidet føre til at kunnskapen overføres, og sunn konkurranse gir insentiv til å utvikle ny kunnskap. Dette kan potensielt gi begge parter økte konkurransefordeler, som fører til en lønnsom vekst.

# Abstract

The construction industry in Norway is facing increasingly larger and more complex projects that require more resources and expertise, project management and coordination of large projects. To meet these requirements, companies can acquire firms with the appropriate resources and / or new knowledge. Upon acquisition, competition and cooperation occur simultaneously in the integration process. The paradox of simultaneous cooperation and competition is called cooptation, where there is a research gap. Cooptation can create problems for the development of knowledge if not handled properly, and is therefore an important element of the integration process to result in a profitable growth for companies. Based on this, my main approach in this master thesis is to answer: *How should management teams deal with intra-organizational cooptation between the acquired company and the acquiring company to increase knowledge development for a company in the construction industry?*

A theory based case study constitutes the core of the work, where qualitative methods with in-depth interviews and focus groups were used to collect data. The case chosen was the acquisition made by Norway's fourth largest contractor, NCC, in 2011 of a plant contractor, Carl C Fon. The informants consisted of four representatives from each company from different levels in the organization structures. The interviews were designed on the basis of three research questions to shed light on the issue:

1. What characterizes intra-organizational cooptation in the integration process?
2. How does the intra-organizational cooptation in the integration process of knowledge development?
3. What steps can management team introduce to ensure greater transfer of knowledge in the integration process that is characterized by cooptation?

All integration processes are unique, and my results are primarily applicable to acquisitions under similar conditions as in the case study. To ensure a proper balance between cooperation and competition, management teams should reduce the degree of underlying competition based on cultural differences. The integration process will most likely be characterized by considerable underlying competition in the first phase. Trust is essential for the advantages cooptation potentially could provide. By providing good venues where parties can exchange and develop expertise, trust will be built as long as both parties avoid opportunistic behavior.

When cooperation is functioning optimal with trust between the parties, the cooperation will lead to knowledge transfer and constructive competition provide the incentive to develop new knowledge. This could potentially give both parties increased competitive advantages, leading to profitable growth.



# Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	III
Figurliste.....	VII
Tabeller.....	VII
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	1
1.2 Oppgavens formål og problemstilling .....	4
1.3 Beskrivelse av bedriftene i caset .....	5
1.3.1 Nordic Construction Company (NCC).....	5
1.3.2 Carl C. Fon .....	6
2 Teori .....	7
2.1 Kunnskapsutvikling i integrasjonsprosessen .....	8
2.1.1 Hva påvirker kunnskapsoverføring? .....	9
2.2 Hva kjennetegner intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen?....	11
2.2.1 Samspeillet mellom samkonkurranse og kunnskapsoverføring? .....	12
2.2.2 Fallgruver ved samkonkurranse .....	13
2.3 Hvordan ledelsesteam kan håndtere samkonkurranse i integrasjonsprosessen .....	15
2.3.1 Integrasjonsprosessen.....	16
2.3.2 Planlegging.....	17
2.3.3 Konflikthåndtering .....	18
2.3.4 Ledelsesteamets egenskaper.....	19
2.3.5 Organisasjon.....	19
2.3.6 Interne markeder .....	20
3 Metode.....	23
3.1 Valg av design: teoridrevet casestudie .....	23
3.2 Metode for datainnsamling .....	24
3.2.1 Kvalitativ metode .....	25
3.3 Valg av case.....	26
3.4 Pre-studie .....	27
3.5 Utarbeidelse av intervjuer.....	28
3.5.1 Utarbeidelse av intervjuguide.....	28

3.5.2	Utvalg av informanter .....	29
3.5.3	Utførelse av intervjuene .....	30
3.6	Analyse av kvalitativ data.....	32
3.7	Viktige hensyn .....	33
3.7.1	Validitet .....	33
3.7.2	Reliabilitet .....	35
3.7.3	Generaliserbarhet .....	36
3.8	Etiske avveininger .....	36
4	Resultater.....	39
4.1	Organisasjon og koordinering .....	41
4.1.1	Organisasjonsstruktur .....	41
4.1.2	Maktfordeling .....	42
4.2	Økonomiske strukturer .....	44
4.3	Oppfatninger og identitet .....	46
4.3.1	Absorpsjonskapasitet.....	47
4.3.2	Kjennskap til hverandre .....	47
4.3.3	Involvering .....	48
4.3.4	Ledelsesteamet .....	49
4.3.5	Viktige egenskaper hos nøkkelpersoner.....	51
5	Diskusjon.....	53
5.1	Samkonkurransen .....	53
5.2	Kunnskapsutvikling .....	55
5.3	Tiltak for økt kunnskapsoverføring .....	56
5.3.1	Organisasjon og koordinering .....	57
5.3.2	Økonomistruktur .....	59
5.3.3	Ledelsesteamets integrasjonsplan .....	61
5.4	Praktiske implikasjoner .....	64
5.5	Begrensninger og videre forskning.....	65
6	Konklusjon .....	69
6.1	Konklusjoner på forskningsspørsmålene.....	69
6.2	Konklusjon på problemstillingen.....	70
7	Kilder.....	i
	Vedlegg A .....	v
	Vedlegg B.....	vi
	Vedlegg C.....	ix

Vedlegg D .....	xii
Vedlegg E .....	xiii
Vedlegg F .....	xiv
Vedlegg G .....	xv
Vedlegg H .....	xvi
Vedlegg I .....	xvii

## Figurliste

Figur 1.1 NCCs strategi 2016-2020 .....	5
Figur 2.1 Teoretisk rammeverk .....	7
Figur 2.2 Konseptuelt rammeverk for samkonkurransen som fører til verdiskapning. Etter Song og Lee (2012, s. 20) .....	9
Figur 2.3 "The 'cultural web' of an organization" (Johnson 1992) .....	13
Figur 2.4 Kategorisering av trening i løpet av oppkjøp og sammenslåinger. Etter Thakur et al. (2015, s. 46) .....	18
Figur 2.5 Alternative styringsformer i et internt leveransesystem. (Jakobsen 2015, s. 217) ...	20
Figur 4.1 Milepæler i integrasjonsprosessen .....	40
Figur 4.2 Forenklet organisasjonsmodell .....	42
Figur 4.3 Økonomistruktur med Carl C. Fon som UE .....	44

## Tabeller

Tabell 5.1 Forhold som må ligge til rette for internprising, i samarbeidet mellom Carl C. Fon og NCC .....	60
--	----



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Bygg- og anleggsbransjen er Norges nest største fastlandsnæring, og betegnes som en bransje med sterke konjunktursvingninger (*Karrierestart* 2016). Bygg- og anleggsbransjen er en vesentlig bidragsyter til verdiskapningen i et land, og benyttes ofte som en termometer på et lands økonomi (*Karrierestart* 2016). I Norge sysselsettes 227.000 mennesker i bygg og anleggsbransjen, i rundt 60.000 bedrifter (*Statistisk sentralbyrå* 2014). Kun en prosent av disse selskapene sysselsetter mer enn 50 personer, samtidig sysselsetter den samme gruppen 26 % av de 227.000 som jobber innen bygg- og anleggsbransjen (*Karrierestart* 2016). Det er derfor en bransje som preges av noen store, og mange små bedrifter.

I Norge er bygg- og anleggsbransjen i vekst (Brekkehus 2016). Den høye befolkningsveksten i Norge (Thorsnæs 2014), gir økende behov for både boliger og infrastruktur, samtidig som de politiske prioriteringene har gjort at spesielt infrastruktur er i sterk vekst. Grunnet begrenset kompetanse i Norge, er det en utfordring med økende størrelse og kompleksitet på infrastrukturprosjektene, samt at det i økende grad benyttes totalentrepriser (Brekkehus 2016). For få år siden ble omtrent 300 millioner prosjektet betraktet som store, mens det i dag har økt til omtrent 4 milliarder, ifølge informantene i denne oppgaven. Større prosjekter krever en helt annen type kompetanse, samtidig som store utenlandske selskap i større grad tar del i konkurransen, og markedet har tilspisset seg gjennom de siste årene (Brekkehus 2016).

KPMG er et revisjonsselskap som de siste årene har gjennomført en årlig global undersøkelse: «Global Construction Survey», hvor over 100 byggherrer fra hele verden deltar. Formålet med undersøkelsen er å ta temperaturen på bransjen globalt, og kartlegge hvilke utfordringer den står ovenfor. Undersøkelsen som ble utført i 2015 kan sammenfattes i følgende fem trender i bransjen (KPMG 2015): 1) Det er mangel på kompetanse, og bransjen trenger en offensiv tilnærming til talentutvikling; 2) Det er større og mer komplekse prosjekter, og det er behov for integrerte informasjonssystemer for prosjektstyring; 3) Tidsrammene for prosjektene overstiges, og det er behov for større grad av realisme i planleggingen; 4) Kostnadsrammene overstiges, og bedriftene bør ha større fokus på beredskapsplanlegging, og 5) Det er høyere grad av samarbeid mellom entreprenør og byggherre, men lavere tillit, og det bør utvikles et utvidet team mellom entreprenør og byggherre.

## *Innledning*

Generelt kan det sies at bygg- og anleggsbransjen i Norge må utvikle ny kompetanse for å være konkurransedyktig i et marked som preges av større prosjekter, som samsvarer med den første konklusjonen i KMPGs undersøkelse. Store prosjekter krever vekst og ekspansjon. For å utvikle kompetansen kan bedriftene enten gjøre dette internt ved organisk vekst, eller ved oppkjøp av ny kompetanse. Ved oppkjøp får man raskt tilgang til manglende ressurser, som minimerer perioden med konkurranseulemper (Jakobsen 2015).

Siden den nye konkurransesituasjonen i Norge krever kompetanseutvikling i bygg- og anleggsbransjen (Brekkehus 2016), har jeg i min oppgave valgt å fokusere på vekst og kompetanseutvikling ved oppkjøp. Oppkjøp kan synes som en enkel og rask vei til vekst og økt kompetanse for et selskap, men i mange tilfeller gir oppkjøpet liten eller ingen verdi (Hitt et al. 1991). Spesielt utfordrende er det i integreringsfasen rett etter oppkjøp, hvor lønnsomheten ofte blir lavere enn forventet (Thakur et al. 2015, s. 41). Dette gjelder universelt for alle bransjer, og forskning på dette feltet vil derfor til en viss grad være generaliserbar.

Anleggsbransjen er en produksjonsbransje som krever store ressurser, og det kan synes lønnsomt å kjøpe opp mindre bedrifter for å utnytte synergier via stordriftsfordeler eller økt kompetanse (Byberg 2012). Disse kan være svært villige til å selge, med bakgrunn i et ønske om rask videre vekst og læring. Dersom oppkjøpt selskap blir organisert i konsernet som et datterselskap, kan det få støtte fra moderselskapet til å gjøre de store investeringene. I en bransje som preges av kortsiktige prioriteringer, kan det være lett å overse etableringskostnadene ved ekspansjon. Den gjennomsnittlige lønnsomheten i et marked har klar sammenheng med etableringskostnadene, fordi et marked må ha høye etableringsbarrierer for at det skal ha høyere lønnsomhet enn andre (Jakobsen 2015). Dersom markedet ikke har høye etableringsbarrierer, vil det være lett for andre aktører å entre markedet. Det gir høy konkurranse og prisene vil presses ned (Jakobsen 2015).

Når bygg- og anleggsbransjen utfører oppkjøp for å øke antall produktmarkeder, kjøper de ofte små firmaer med de grunnleggende ressursene maskiner og smådriftskompetanse. Likevel viser det seg at oppkjøp ikke er en ideell læringsstrategi (Zhang et al. 2010). Når det oppkjøpte selskapet integreres, og skal være med på de store prosjektene, vil det ofte kreves at ny kompetanse utvikles gjennom felles erfaringer intra-organisatorisk (i-o). Denne integreringsprosessen styres normalt gjennom ledelsesteam på ulike nivåer. Ledelsesteamet som er ansvarlig for oppkjøpet og integreringsprosessen, lager ofte en egen plan for prosessen

med utgangspunkt i formålet med oppkjøpet. Det er likevel opp til ledelsesteam også nedover i organisasjonen å sørge for at koalisjonen gir lønnsom vekst.

Det har vært utført mye forskning på samarbeid som gir økt effekt av integrering, samtidig som trenden viser at vi i framtiden i større grad vil benytte oss av tverrfaglige team (Simsarian Webber 2002). På grunn av menneskets grunnleggende motstand mot endringer, vil det ofte rett etter et oppkjøp ikke være et godt samarbeid. Dette beskriver Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 206) som «Ved omstillinger og læring, vil det blant medarbeiderne normalt være mye psykologisk motstand både på det individuelle planet, på gruppeplanet og i hele organisasjonsstrukturen, med dens etablerte verdier og normer». Det vil i en slik prosess finnes både konkurranse og samarbeid. Tradisjonell forskning skiller skarpt mellom disse to, og diskuterer i hovedsak fordeler og ulemper ved dem hver for seg.

I begynnelsen av 2000-tallet ble det for første gang utført forskning på når konkurranse og samarbeid opptrer samtidig, såkalt «co-opetition» eller «samkonkurranse» intra-organisatorisk (Tsai, 2002). I den senere tiden har det vært økende interesse for forskning på dette området, men det mangler fortsatt innsikt i hvordan samkonkurranse påvirker lønnsomheten i en bedrift og det er derfor et behov for videre forskning (Bengtsson & Kock 2014; Dahl 2014; Fernandez et al. 2013; Ho & Ganesan 2013; Raza-Ullah et al. 2014; Tidström 2014). I integrasjonsprosessen vil det naturlig opptre samkonkurranse, som skaper ulike utfordringer og fordeler spesielt i henhold til kunnskapsoverføringen mellom partene (Majchrzak et al. 2015). Mitt masterstudium om samkonkurranse befinner seg derfor i området hvor oppkjøpsteori krysses med teorien om intra-organisatorisk samkonkurranse. Bengtsson og Kock (2014) fant at det var flere spørsmål som kan stilles ved videre forskning på samkonkurranse. Dersom man finner en god balanse mellom bedriftene ved samkonkurranse, predikerer forskerne store konkurransefordeler (Bengtsson & Kock 2014; Tsai 2002), og jeg ønsker å rette fokus på om en god balanse gir større kompetanseoverføring i integrasjonsprosessen.

## **1.2 Oppgavens formål og problemstilling**

Samkonkurranse er en evne som potensielt kan gi firmaer store konkurransefordeler (Ritala et al. 2013). Denne oppgaven søker å gi bedrifter en bedre forståelse av begrepet samkonkurranse, samt spesifikt hvordan en god balanse av samkonkurranse kan benyttes for raskere og bedre kompetanseutvikling.

Bygg- og anleggsbransjen preges av hyppige konjunktursvingninger og stadig nye organisasjoner i nye prosjekter (*Karrierestart* 2016). Dette gjør at man er avhengig av relativt rask suksess etter oppkjøp av ressurser, og det legges et stort press på at integreringsprosesser skal gå fort. I en integreringsprosess vil både samarbeid og konkurranse oppstå, og i denne oppgaven vil jeg se nærmere på hvordan samkonkurranse opptrer i integreringsprosessen. Formålet med oppgaven er å øke forståelsen av hvordan ledelsesteam kan utvikle en god balanse mellom konkurranse og samarbeid, med mål om god kompetanseutveksling og -utvikling. Jeg har med bakgrunn i dette derfor valgt problemstillingen:

*Hvordan bør ledelsesteam håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet for å øke kompetanseutviklingen for et firma i bygg- og anleggsbransjen?*

For å finne svar på dette spørsmålet har jeg valgt å se nærmere på oppkjøpet NCC gjorde av Carl C. Føn i 2011. Ved nærmere undersøkelse av oppkjøpet ønsket jeg å finne svaret på følgende tre spørsmål:

1. Hva kjennetegner intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen?
2. Hvordan påvirker intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen kunnskapsutviklingen?
3. Hvilke tiltak kan ledelsesteam innføre for å sikre økt kunnskapsoverføring i integrasjonsprosessen som er preget av samkonkurranse?



## 1.3 Beskrivelse av bedriftene i caset

### 1.3.1 Nordic Construction Company (NCC)

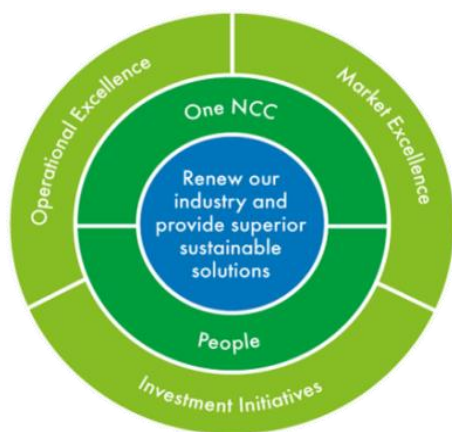
NCC er Norges 4. største bygg- og anleggssfirma, og kommer opprinnelig fra Sverige.

Konsernet NCC hadde i 2015 en omsetning på 62 milliarder SEK og rundt 18.000 medarbeidere (*Om NCC 2016*). Norge står for 15 % av denne omsetningen, og hadde i 2014 omtrent 2.400 medarbeidere (*NCC i Norge 2016*).

I dag opererer NCC innenfor tre forretningsområder (*Om NCC 2016*):

1. Industrivirksomhet (NCC Industry)
2. Bygg- og anleggsvirksomhet (NCC Building og NCC Infrastructure)
3. Utvikling (NCC Housing og NCC Property Development)

I Bygg- og anleggsvirksomheten er NCC Infrastructure den største bidragsyteren til omsetningen. Anleggsvirksomheten omfatter blant annet veianlegg, jernbaner, broer, kaier, tunneler mm. NCC Infrastructure er med i konkurransen om de største prosjektene i Norge, og har god kompetanse på stordrift tunnel og stordrift betong. Når det gjelder masseforflytning, som er det siste store området man trenger kompetanse i når det gjelder infrastruktur, jobber de med å bygge opp kompetansen på det. Denne informasjonen er hentet fra NCC sitt intranett, Starnet ([starnet.ncc.se](http://starnet.ncc.se)).



Figur 1.1 NCCs strategi 2016-2020

NCC har, ifølge NCC sitt intranett; Starnet, innført en ny strategi for 2016-2020, hvor visjonen er «å fornye vår bransje og tilby de beste bærekraftige løsningene.» Målet for NCC infrastructure er å oppnå et resultat før skatt på minst 3,5 prosent hvert år. I den forrige strategiperioden var målet lønnsom vekst, hvor oppkjøpet av datterselskapet Carl C. Fon inngikk i innfrielsen av denne.

### **1.3.2 Carl C. Fon**

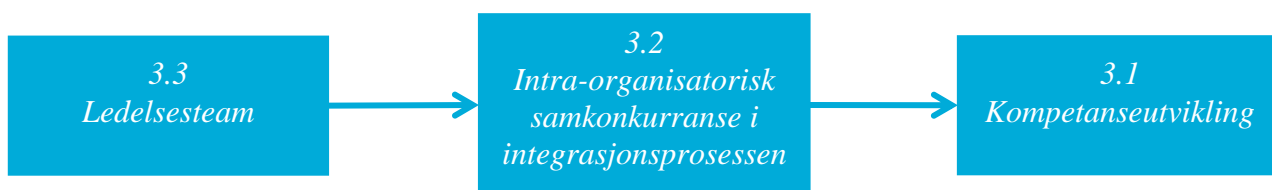
Carl C. Fon AS ble i 1983 stiftet av Fon, og har i løpet av den tiden utviklet seg til å bli et av de ledende maskinentreprenørfirmaene i Vestfold (*Carl C Fon 2013*). Carl C. Fon ble i juni 2011 solgt til NCC Construction for å styrke sin posisjon i markedet. Det har ført til en sterk vekst i omsetning, utstyrspark og antall ansatte. Maskinparken består av ca 120 tunge enheter, antall ansatte er ca 170 og omsetningen i 2013 var 380 mill (*Carl C Fon 2013*). Carl C. Fon AS utfører alt fra små oppdrag til store prosjekter, og har en organisasjonsstruktur som deler mellom lokale prosjekter og stordrift. Carl C. Fons arbeidsfelt er Sør-Norge.

Firmastrategi:

«Målet er at Carl C. Fon AS skal være det beste valget for våre oppdragsgivere, og være bransjens mest attraktive arbeidsplass» (*Carl C Fon 2013*).

## 2 Teori

Utvikling av ny kunnskap og innovasjon driver samfunnet fram. Albert Einstein sa engang: «Imagination is more important than knowledge. Knowledge is limited. Imagination encircles the world». Det er altså ikke tilstrekkelig med kunnskap i seg selv, man må tenke videre, utvikle nye ressurser, og skape ny kunnskap og kompetanse.



**Figur 2.1** Teoretisk rammeverk

Teorikapitlet baserer seg på de tre forskningsspørsmålene og problemstillingen beskrevet i kapittel 1.2 (Figur 2.1). Jeg skal undersøke nærmere hvordan ledelsesteam håndterer intra-organisatorisk (i-o) samkonkurrans for å utvikle kompetanse. I-o samkonkurrans fører til ulike problemer i integrasjonsprosessen som igjen kan føre til barrierer for kunnskapsoverføring. Dersom ledelsesteamet håndterer problemene godt, vil barrierene minimeres og integrasjonsprosessen føre til lønnsomhet og suksess (Figur 2.1).

## 2.1 Kunnskapsutvikling i integrasjonsprosessen

Ulike enheter i et konsern har ulike ressurser og kunnskap, som benyttes for at *egget* resultat skal bli godt. Ofte vil de ulike enhetene internt i et konsern ha behov for liknende ressurser og kunnskap, og dersom man deler på ressursene på tvers av enheter vil den totale lønnsomheten til konsernet øke (Tsai 2002). I en integrasjonsprosess kan en slik ressursdeling være ekstra vanskelig, hvis de to enhetene ikke har et sterkt forhold til hverandre basert på tidligere samarbeid.

Ved å forbedre effektiviteten av verdikjedesamarbeid, kan firmaet øke oppmerksomheten mot kunnskapstilegnelse (Sexton 2015). Derfor utføres ofte oppkjøp for å sikre ny kompetanse, hvor det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet overfører kunnskap seg imellom for å kunne skape merverdi. Egenskapen å utvikle kunnskap fra oppkjøp kan gi en fordel når de skal tilpasse seg endringer i markedet som ved; globalisering, innovasjon og økende konkurranse (Sexton 2015). Ved å tilegne seg kunnskap fra oppkjøp, kan firmaer reagere på en god måte mot det eksterne markedet som er i stadig endring (Sexton 2015).

For at firmaer i en allianse skal lære noe nytt, gjerne etter et oppkjøp hvor oppkjøpt selskap er et datterselskap eller en egen divisjon, kan det enten utnytte hverandres eksisterende rutiner eller utvikle ny kunnskap gjennom allianselæringen (Zhang et al. 2010). Zhang et al. (2010) mener at utfordringen ligger i å utvikle ny original kunnskap, som ikke fantes tidligere hos hverken oppkjøpt eller overtakende selskap, og henviser til Rothaermel og Deeds (2004) som argumenterer for at det er den kunnskapen som skapes, ikke kunnskapen som overføres mellom firmaene, som sier noe om verdiskapningen. I større konsern med flere enheter har en mulighet for læring over flere plan og retninger, og dette kan bidra til at firmaet øker ytelse og effektivitet (Tsai 2002).

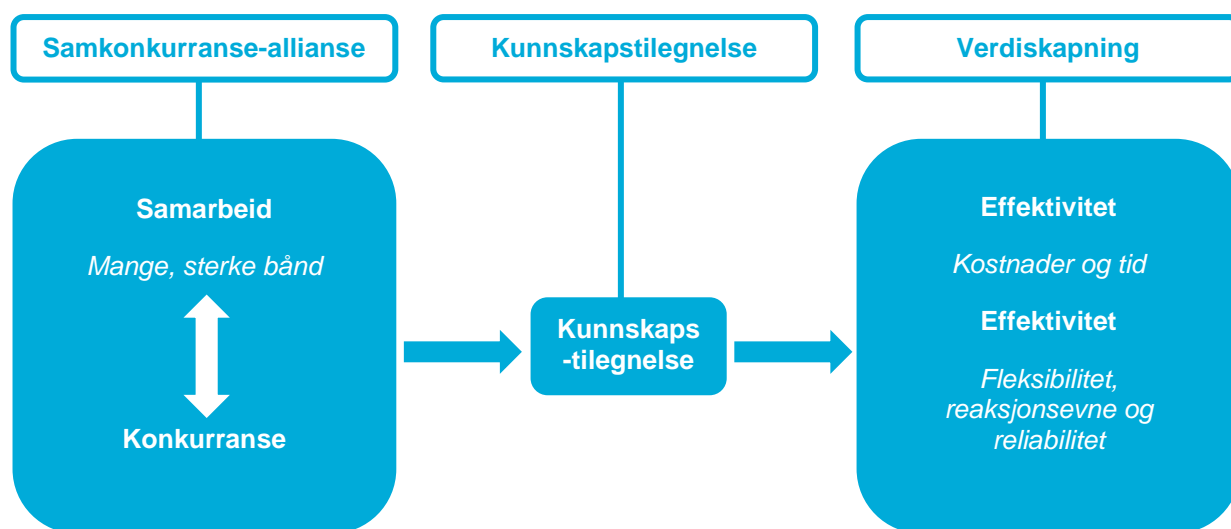
Oppkjøp byr på mange utfordringer som må håndteres for å lykkes med kunnskapsutviklingen, hvor den største kanskje er endringsmotstand blant de ansatte. Dette forklarer Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 205) med at «Erverving av ny kunnskap er i sitt innerste vesen søkende, gjerne famlende, og kan således rent logisk ikke styres». Når kunnskapsgrunnlaget for en bransje er både komplisert og voksende, med spredte kilder til kompetansen, vil innovasjon bli funnet i nettverk for læring, snarere enn i enkeltbedrifter (Powell et al. 1996). Anleggsbransjen, som er i en rivende utvikling, kan sies å være i en slik

situasjon som beskrevet av Powell et al. (1996), og vil ha stor nytte av å benytte nettverk for å utveksle kunnskap og lære av hverandre.

### 2.1.1 Hva påvirker kunnskapsoverføring?

Zhang et al. (2010) forklarer at bedriftene først må utvikle egen evne til å absorbere ekstern kunnskap og utvikle den til innovative resultater, før de tar steget mot kunnskapstilegnelse. Dette støttes også av Sexton (2015). Følgelig kan firmaets manglende interne egenskaper til å tilegne seg kunnskap være en barriere. Dersom firmaet har jobbet på samme måte over lengre tid, og ikke har tradisjoner for å sette fokus på innovasjon, vil man kunne møte endringsmotstand internt i firmaet som vil være til hinder for kunnskapsoverføring

Song og Lee (2012) fant at intra-organisatorisk læring er den beste måten å tilegne seg kunnskap på, og hadde tre viktige konklusjoner (Figur 2.2). Først og fremst har en høy grad av samarbeid i et konkurransepreget miljø en positiv virkning på kunnskapsdelingen. Mange sterke bånd i et nettverk er en sterk relasjonsressurs som øker kunnskapsdelingen. For det andre har konkurranse, til en viss grad, vist seg å forsterke den positive virkningen av samarbeid, når det gjelder kunnskapstilegnelse, spesielt når samarbeidsnivået også er høyt i en organisasjon. Dette tilsier at balansen mellom konkurranse og samarbeid er en kritisk strategisk betraktning for kunnskapstilegnelsen (Song & Lee 2012). Til slutt fant Song og Lee (2012) at god tilegning av kunnskap øker verdiskapningen.



**Figur 2.2** Konseptuelt rammeverk for samkonkurranse som fører til verdiskapning. Etter Song og Lee (2012, s. 20)

Kunnskap er distribuert asymmetrisk mellom de ulike enhetene i et konsern. Det kreves derfor effektiv koordinasjon for å tilstrebe symmetri og likhet (Tsai 2002). Kunnskapsdeling med opportunistisk atferd fører til urettmessig tilegning av kunnskap, og vil lettere skje dersom kunnskapen til partene overlapper i stor grad, samtidig som makt og tillit er ujevnt fordelt (Ho & Ganesan 2013). I følge Zhang et al. (2010) vil det positive forholdet mellom konkurranse og kunnskapsoverføring tilsa at selskapenes forsvarsmekanismer ikke klarer å unngå opportunistisk atferd i allianser. Dersom selskapene som slår seg sammen har ulike motiver, vil selskapene ha en trang til å beskytte sin kjernekompetanse, og ikke reelt ønske å dele kunnskap (Ho & Ganesan 2013).

Når det gjelder kunnskapsoppkjøp forklarer (Sexton 2015) at det vil være lettere å evaluere og dele ressurs- og utviklingsressurser. Dette gjelder særlig når kunnskapen mellom partene overlapper hverandre, hvor det har en tendens til å oppstå utnyttende/inkrementell innovasjon. Det vil si innovasjon som bygger på firmaets eksisterende produkter og tjenester. Sexton (2015, s. 15) påpeker at «The acquisition of unrelated knowledge may provide the most potential for contributing to organizational adaption». Han påpeker videre at selv om svært forskjellig kunnskapsoppkjøp har stort potensiale, vil integreringen være vanskeligere dess større ulikhet. Overtagende firma bør derfor vurdere om integrasjonsproblemer og absorpsjonsegenskapene vil være til hinder for suksess. Kunnskapen som enhetene i et firma innehar er i ulik grad relatert til hverandre, og hver type kunnskap vil derfor påvirke organisatorisk adaptasjon i ulik grad (Sexton 2015).

Oppkjøpte firmaer kommer med forhåndsbestemte rutiner, prosesser og kunnskap. Prosessen med å integrere, synergere og overføre disse oppkjøpte ressursene kan lede til spenning og konflikter (Li et al. 2011). Destruktive konflikter vil hemme kunnskapsoverføringen, og gir forverrede relasjoner og reduserte sosiale interaksjoner (Li et al. 2011). Konflikter kan likevel være nødvendig for å bryte med rigiditetene, eller endringsmotstand, i firmaet som kjøper opp (Sexton 2015).

Integreringsprosessen preget av samtidig samarbeid og konkurranse genererer ny innsikt, skaper muligheter og endrer måten et firma ser seg selv, som til sammen øker firmaets kapabilitet til å skape ny kunnskap (Zhang et al. 2010).

## 2.2 Hva kjennetegner intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen?

Samkonkurranse er et begrep som kommer fra det engelske ordet «co-opetition» som er en blanding av de to begrepene «cooperation»/samarbeid og «competition»/konkurranse (Tsai 2002). Det finnes mange som har forsøkt å definere samkonkurranse, men de går for det meste ut på det samme. Bengtsson og Kock (2014, s. 180) definerer samkonkurranse på følgende måte: «[...] coepetition is a paradoxial relationship bethween two or more actors, regardless of whether they are in horizontal or vertical relationships, simultaneously involved in cooperative and competitive interaction». Jeg velger å definere samkonkurranse slik:

*Samkonkurranse er når forholdet mellom to aktører samtidig involverer både konkurranse og samarbeid.*

I Store norske leksikon defineres konkurranse slik: «Konkurranse, situasjon når flere økonomiske aktører søker å nå samme mål» (Stoltz 2007). Konkurransbegrepet kan ofte forveksles med ordet konflikt, og selv om konkurranse kan føre til konflikt, handler konflikt i seg selv om «[...] motsetninger som er vanskelig å forene » (Kaufmann & Kaufmann 2009, s.224). Når man snakker om konflikt i dagliglivet, oppleves dette som negativt, mens man ofte kan oppleve uenigheter som noe positivt. I faglitteraturen benytter man konflikt også om uenigheter. Samarbeid på sin side kan defineres som det motsatte av konkurranse, og som det å arbeide sammen.

Zhang et al. (2010, s. 86) forklarer forskjellen mellom konkurranse og samarbeid på denne måten: «Cooperation encourages joint work, while competition produces uncertainty and opportunism». Fenomenet Samkonkurranse sin nøkkelkarakteristikk er den paradoksale naturen av forent samarbeid og konkurranse. Det fordi fenomenet sidestiller to motstridende, men likevel sammenhengende, elementer som er like viktige for å oppnå fordeler fra forholdet (Bengtsson & Kock 2014).

Tsai (2002) var den første som satte fokus på i-o samkonkurranse. Han mente det var naturlig med samkonkurranse mellom de ulike enhetene internt i et konsern. For å oppnå stordriftsfordelene, må enhetene dele kunnskap på tvers, og dermed samarbeide. Likevel finnes det naturlig konkurranse mellom enhetene, fordi de blir sammenliknet på grunnlag av evnen til å oppnå en høy avkastning. Tsai (2002) sine påstander har i senere tid fått støtte av flere forskere, blant annet Bengtsson og Kock (2014).

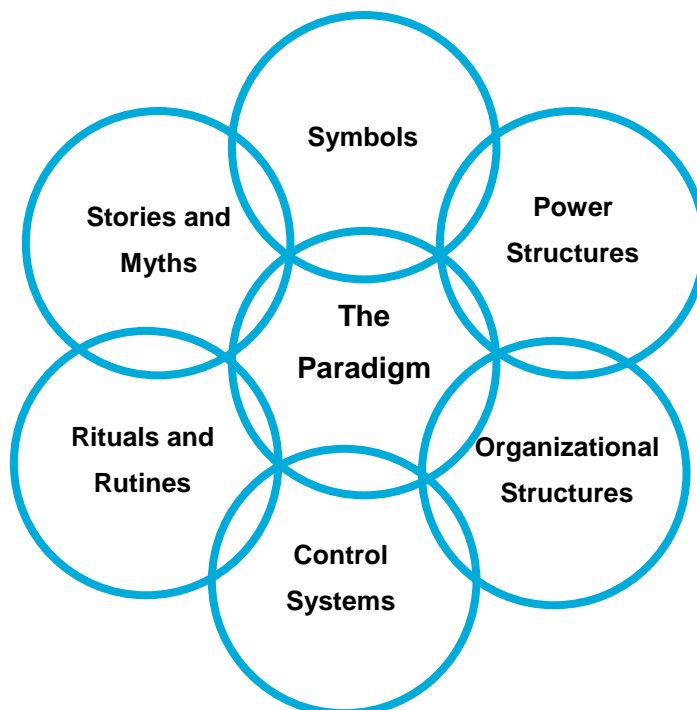
Ifølge Bengtsson et al. (2013) kan fire ulike utfall identifiseres fra forskningen om samkonkurranse: (1) økt konkurransedyktighet og konkurransemessige fordeler, (2) utvikling av tekniske innovasjoner, (3) utforskning av internasjonale muligheter og (4) tilgang til nødvendige ressurser. Disse utfallene henger tett sammen med allianselitteraturen, og er omtrent de samme. Song og Lee (2012) mener at samkonkurranse er et av de mest fordelaktige strategiske metodene som gir en rekke muligheter fra inter-organisatoriske forhold. Dette gjelder også intra-organisatorisk, dog vil i-o samkonkurranse være noe annerledes med bakgrunn i sterkere og mer konstante bånd mellom partnerne, samt et sterkere krav til samarbeid. Ritala et al. (2014, s. 239) understreker at samkonkurranse kan øke konkurransedyktigheten til selskapene som deltar i strategien. Le Roy og Czakon (2015) mener også at samkonkurranse kan potensielt gi store fordeler, men påpeker at stor risiko følger bruken av samkonkurransestrategier, ved problemer som kan oppstå ved ubalanse.

### **2.2.1 Samspillet mellom samkonkurranse og kunnskapsoverføring?**

Samkonkurranse påvirker kunnskapsgenerering og kunnskapsoverføring, noe som kan føre til økt innovasjon innad i firmaet (Bengtsson & Kock 2014). Samarbeid er kanskje den viktigste bidragsyteren til at kunnskap overføres, mens når konkurransen er høy vil kanskje kunnskapen overføres enda hurtigere gjennom et ønske om å bli best (Song & Lee 2012). Zhang et al. (2010) støtter Song og Lee (2012) sin forskning, og legger vekt på at konkurransen har en positiv effekt på kunnskapsoverføringen.

Flere faktorer er viktig for å balansere samarbeid og konkurranse som ledelsens personlige vurderinger, oppfatninger og identitet, en dynamisk ressursbalanse og konkurransedyktighet, og kritiske hendelser som inntreffer i prosessen (Bengtsson & Kock 2014). Disse faktorene kan påvirkes av, og er en del av, et firmas samlede kultur som bør tas hensyn til når man legger en strategi og skal implementere den i et firma (Johnson 1992). Johnson (1992) foreslo en kulturelt basert modell for å utvikle strategier, der en benytter et paradigme som filter. Et paradigme kan være et firmas samlede kultur, og Johnson (1992, s. 224) definerer et paradigme som: «[...] a core set of beliefs and assumptions which fashion an organization's view of itself and its environment». I følge Johnson (1992) er et paradigme bygget opp av en rekke faktorer som er beskrevet i Figur 2.3.





Figur 2.3 "The 'cultural web' of an organization" (Johnson 1992)

## 2.2.2 Fallgruver ved samkonkurransen

For at samkonkurransestrategier skal fungere, må ledelsesteam være svært oppmerksomme på problemene som kan oppstå dersom balansen mellom konkurranse og samarbeid ikke er god. Johnson (1992) påsto at det var to elementære problemer som oppstår ved strategiske endringer generelt; endringsmotstand og strategisk drift. Ledere vil mest sannsynlig håndtere ulike situasjoner i tråd med paradigmat for firmaet. Det kan føre til problemer og endringsmotstand dersom den strategiske endringen krever å gå utenfor paradigmatets rammer. Strategisk drift vil si at firmaets strategi beveger seg lenger og lenger vekk fra firmaets forretningsområde (Johnson 1992). Dette kan foregå over mange år dersom ledelsen liker å følge paradigmatets behagelige rammeverk, selv om den leder dem i feil retning (Johnson 1992). Hovedårsaken til samkonkurransens fallgruver er spenningene og konfliktene som skapes ved konkurransen mellom enhetene, hvor destruktive konflikter er spesielt skadelig for samarbeidet (Li et al. 2011).

Le Roy og Czakon (2012) mener det er to sannsynlige kilder til spenning ved bruk av i-o samkonkurransen. En kilde er ledere av ulike datterselskaper som er involvert i samkonkurransen aktiviteter hvor de konkurrerer med kollegaer involvert i interne aktiviteter, for å få ulike ressurser fra morselskapet. Dette gir spenninger mellom de ulike enhetene. Den andre kilden til spenning er samarbeidsaktiviteter mellom ulike enheter, hvor de ansatte forsøker å finne egen rolle i den uklare organisasjonsstrukturen. Det skaper spenninger mellom de ansatte i enhetene. På individuelt nivå vil det oppstå spenninger med bakgrunn i at man forsøker å finne en felles identitet.

Når konkurransen blir for dominant i partnerskapet, vil enhetene bevege seg lenger fra hverandre og skape destruktive konflikter, som vil skade ulike aspekter av et firmas verdiskapning (Zhang et al. 2010). Dersom det overtakende selskap benytter destruktive konflikthåndteringsmetoder, som dominering eller overtalelse (maktmisbruk), vil det skade det oppkjøpte selskapet hardt (Lechner et al. 2016). Weber og Østerberg (1971, s. 74) omtaler maktbruk i generell betydning som «mulighet for å påtvinge andres atferd ens egen vilje». I organisasjoner foregår det svært ofte en intern kamp mellom interne og eksterne interessegrupper om ressurser og innflytelse. De ulike aktørene ønsker å tilegne seg mest mulig makt i form av det som er av verdi for gruppen (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 151-152).

Maktbaser avhenger av hierarkisk posisjon, i hvilken grad aktøren har kontroll over dagsorden, informasjon, arbeidsoppgaver og sosialiseringprosesser, og hvilke personlige ressurser, allianser og nettverk aktøren har (Jacobsen & Thorsvik 2007). Organisasjoners ledelse har mye makt, via autoritet som blir tildelt den overordnede av de underordnede i organisasjonen. Både de underordnede og overordnede tjener på at autoriteten er fordelt slik at de som har mulighet til å utøve makt har autoritet, og derfor kan man si at autoritet er nyttebasert (Jacobsen & Thorsvik 2007).

For stor grad av samarbeid kan også virke negativt, og Korhonen-Sande og Sande (2014) viser til to situasjoner hvor samarbeid ikke vil gi fordeler i relasjonen. For det første påstår de at i relasjoner hvor samarbeidet er sterkt er man ofte motvillig til å uttrykke misnøye med ledernes arbeid som kan generere mer arbeid for dem selv. Også ledere kan i mange tilfeller unnlate å uttrykke misnøye til andre i alliansen i forhold hvor samarbeidet er svært godt, for ikke å ødelegge den gode balansen. For det andre kan samarbeidet bidra til at partene overser viktig informasjon, selv om den er objektiv, kritisk og relevant, fordi det kan skape konflikter.

Mangel på konstruktiv konflikt fører til en mindre grundig evalueringen av arbeidet, ideer og alternativer. De to situasjonene Korhonen-Sande og Sande (2014) beskriver, argumenterer derfor for at for mye samarbeid kan gjøre at partene blir mindre kritiske, og mister motivasjonen for hele tiden å se etter forbedringspotensialer. Dersom samarbeidet blir så stort at all konkurranse opphører, vil ikke forholdet mellom partene utvikle seg lenger (Bengtsson & Kock 2014).

Ved oppkjøp kreves det ofte at de ansatte skal arbeide i et team som samarbeider på tvers av enheter, som for enkelte kan virke stressende og demotiverende (Raza-Ullah et al. 2014). En må i et slikt team forholde seg til forskjellige sjefer, strategier, ansatte og mål. Kulturforskjeller innad i et slikt team vil bidra til å forsterke forskjellene i det rent organisatoriske, og risikoen for konflikter og destruktive handlinger øker (Raza-Ullah et al. 2014).

### **2.3 Hvordan ledelsesteam kan håndtere samkonkurranse i integrasjonsprosessen**

I bygg- og anleggsbransjen oppleves en økende grad av samhandling i prosjektledelsen, som er en utvidet måte å samarbeide på. Hoyt (1978) definerer denne forskjellen på følgende måte: «I et samarbeid har to parter med autonome og separate planer blitt enige om å jobbe sammen for at samtlige planer skal få større suksess, mens i en samhandling deler partene ansvaret og autoriteten for grunnleggende styringsbeslutninger». Trenden i bygg- og anleggsbransjen går fra samarbeid i ledelsesgrupper med tradisjonell transaksjonsledelse, til samhandling i ledelsesteam med transformasjonsledelse (Bass 1991). Transaksjonsledelse er en form for ledelse med en etablert ramme av spilleregler som legger vekt på belønninger og sanksjoner, mens i transformasjonsledelse vil lederen og medarbeiderne gå sammen i arbeidet (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Bang og Midelfart (2014) mener i utgangspunktet at teambetegnelsen er noe en ledergruppe må gjøre seg fortjent til, gjennom å utvikle seg til å fungere på en bestemt måte. De definerer et team som «en gruppe med minst to personer som har felles mål og oppgaver som medlemmene er avhengig av å løse» (Bang & Midelfart 2014, s. 38). Medlemmene i teamet har felles mål og oppgaver, og er avhengig av hverandre. Jeg velger å legge Bang og Midelfart (2014) sin definisjon til grunn for denne oppgaven.

Strese et al. (2015) konkluderer i sin forskning at virkemidler et ledelsesteam kan benytte for å utvikle en robust tverrfaglig samkonkurranse, er sentralisering og formalisering som organisasjonsverktøy, og å ta hensyn og deltakelse som ledelsesverktøy. Dette blir behandlet videre i kapittelet ved å beskrive hvordan ledelsesteam bruker organisasjonsverktøy, og hvordan ledelsesverktøyene; planlegging, konflikthåndtering og ledelsesteamets egenskaper, påvirker samkonkurransen. Først en generell beskrivelse av integrasjonsprosessens kjennetegn.

### **2.3.1 Integrasjonsprosessen**

Integrasjonsprosessen kjennetegnes av at dualiteter, som samkonkurranse, opptrer samtidig som den er unik for alle tilfeller (Majchrzak et al. 2015). Ved et oppkjøp har firmaene både ulike strukturer og ulike mål de ønsker å nå ved samarbeidet, hvor uforenelighet mellom firmaene i form av størrelse, strategier og visjoner kan drive forholdet mot konkurranse. (Tidström & Hagberg-Andersson 2012).

Avhengig av bransje og størrelse på firmaene vil det i ulik grad være kulturforskjeller, og i de fleste tilfeller vil kulturforskjellene i integrasjonsprosessen føre til store utfordringer i integrasjonen (Thakur et al. 2015). Johnson (1992) sin forskning peker på noen faktorer som er avgjørende for å håndtere kultur i en strategisk implementeringsprosess; hvordan ledelsen legger planer, og styrer strategiske endringer, å skape et endringsvillig miljø, samt innblanding av eksterne og bruk av signaler og symboler. Johnson (1992) mener ledelsesteam har bedre grunnlag for å ta de gode strategiske beslutningene dersom de har klart for seg bedriftens langsiktige mål og visjoner, og har gjort en analyse av faktorene som påvirker bedriftens strategi.

Majchrzak et al. (2016) forsket på forskjellige mønstre av hvordan ulike endringer i integrasjonsprosessen inntraff i forhold til hverandre, og hvilke endringsmekanismer som gav høyest grad av suksess. Majchrzak et al. (2016) fokuserte på endringer i målsetninger, beslutningsmyndighet, kontraktsform, samhandlingsstrukturen, aktørenes sammensetning og organisasjonens struktur, som drives av forskjeller mellom partnerne, eksterne forhold og andre interne forhold. De «Interorganizational collaborations» (IOC'er) forskerne anså som suksessfulle i integreringsprosessen, kjennetegnes av at partnerfirmaene utvikler flere måter å imøtekomme gjentakende endringer. I tillegg til dette hovedfunnet, fant Majchrzak et al. (2015) tre forskjeller mellom suksess eller svikt i IOC'er:

1. Tilfeller med suksessfulle resultater hadde større sannsynlighet for å oppleve endringer i flere karakteristikker.
2. I suksessfulle tilfeller var disse endringene ofte proaktivt igangsatt på grunn av forskjeller mellom partnerinteresser
3. Flere suksessfulle tilfeller opplevde dynamiske mønstre med mer komplekse tilbakemeldings-sløyfer, som hadde påfølgende effekter på andre IOC karakteristikker gjennom samarbeidet.

Tidström og Hagberg-Andersson (2012) forsket på hvordan tidspunktet en endring ble innført i et forretningsnettverk påvirket resultatet, hvor de fant at kritiske hendelser i starten av et samarbeid kunne gjøre at alliansen bevegde seg mot ren konkurranse. Tidsriktig endring er kritisk.

### 2.3.2 Planlegging

I tradisjonell planlegging legger ledelsen føringer for hvordan strukturer og systemer skal endres, i henhold til den strategiske endringen eller integrasjonen. Dette kan skape problemer med grunnlag i at den vil overse mange av de faktiske prosessene som følger av en endring (Johnson 1992). For å sette fokus på de prosessene som ikke i sin helhet styres av strukturer og systemer, kan ledelsen benytte andre signaler og symboler om endringer, for eksempel endring av logoer. Når ledelsen så skal styre de strategiske endringene, vil det kulturelle paradigmet til firmaene skape et behov for å beskytte det gamle. En metode å unngå dette på er å gjennomføre en revisjon av kulturen gjennom planleggingen (Johnson 1992). Dette kan bidra til å skape et endringsvillig klima.

Når det gjelder integrasjonsmodeller, så nevner Thakur et al. (2015) fem ulike modeller. Når de sammenlikner disse, ser man at det er stor variasjon i hvordan firmaer møter integrasjon. Som også Majchrzak et al. (2015) påpeker om integrasjon, varierer prosessene svært mellom tilfellene. Likevel finner man likheter i mønstrene som opptrer, og en ser at integrasjonsprosessen består av flere faser og nivåer. Thakur et al. (2015) påpeker at disse prosessene har varierende effekt på tvers av organisasjoner. Det er derfor viktig å vurdere integreringselementene til hver bransje, og også de enkelte tilfellene.

### 2.3.3 Konflikthåndtering

Thakur et al. (2015) diskuterer metoder som kan hjelpe til med å «fight acculturation blues», som kan forstås som problemer ved sammenslåing av kultureren en finner i integrasjonsprosessens faser. Thakur et al. (2015) påstår menneskelige ressurser er det man bør fokusere på i integrasjonsprosessen. I integrasjonsprosessen identifiserer HR-profesjonelle integrasjonsnivået og avstemmer kompensasjon og stillingsbeskrivelser (Thakur et al. 2015). Det ble utviklet en modell som kategoriserer det som blir kalt treningen i integrasjonsprosessen, denne modellen vises i Figur 2.4. Fokus på områdene kompetanseutvikling, konflikthåndteringsopplæring, stressmestringsopplæring, jobbrelatert opplæring og atferdstrening, i en integrasjonsstyringsplan vil bedre kommunikasjonen og øke sannsynligheten for suksess (Thakur et al. 2015). Effektive integrasjonsstyringsmodeller kan øke sannsynligheten for suksess med hele 50 %, men de fleste firmaer håndterer ikke integrasjonen effektivt og denne verdien går tapt Thakur et al. (2015).



Figur 2.4 Kategorisering av trening i løpet av oppkjøp og sammenslåinger. Etter Thakur et al. (2015, s. 46).

Det er avgjørende for god konfliktløsning at ledelsesteam sørger for god kommunikasjon, som bygger opp åpen kunnskapsutveksling, gjensidig respekt og personlig tillit blant de ansatte (Strese et al. 2015). Får de ansatte mulighet til å påvirke beslutningene som bli tatt, øker deres tillit til og respekt for hverandre. På denne måten vil de ansatte få et eierskap til beslutningen, som gir et større insentiv til å prestere godt (Bang & Midelfart 2014, s. 136). Når mellomledelsen får økt eierskap til beslutningene som tas, vil også gjennomføringsevnen bli bedre. Det er derfor ofte ønskelig å legge mest mulig beslutningsmyndighet ned i organisasjonen i bransjer hvor dette er mulig.

### 2.3.4 Ledelsesteamets egenskaper

Når ledelsesteam samtidig skal håndtere konkurranse og samarbeid, som oppstår i en integrasjonsprosess, kreves kompetente ledere med en omtenksom og deltakende ledelsesstil. Dette for å håndtere spenningene som oppstår (Strese et al. 2015). Lederes holdninger, verdier og handlinger kan være avgjørende når man skal skape et miljø for samkonkurranse, og er kritisk for å håndtere den komplekse balansen mellom konkurranse og samarbeid (Strese et al. 2015).

*«The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposing ideas in mind at the same time and still retain the ability to function»*

- F. Scott Fitzgerald (Gnyawali et al. 2015)

Gnyawali et al. (2015) benytter sitatet over for å forklare at alle partnere møter de samme forholdene i samkonkurranse-allianser, men noen er flinkere til å håndtere situasjonen ved å forstå og administrere spenningene som oppstår mellom partene. Firmaer med god kapasitet og kompetanse vil kunne, pålitelig og gjentagende, forstå spenningene som gis av et sett av dualiteter og motsetninger, og dermed oppnå høyere grad av suksess. Denne analytiske kapasiteten består av et felles tankesett (Gnyawali et al. 2015). Den kan utvikles av ledelsesteam som direkte håndterer samkonkurranse.

Ledelsesteamet kan velge å blande inn eksterne agenter i integrasjonsprosessen for å tilføre et helt annet perspektiv, upåvirket av bedriftenes paradigmer (Johnson 1992). En ansvarlig for integrasjonsprosessen vil ved å kreve hyppige møter føre til en fysisk nærhet mellom partene, som kan gi store utslag i evnen til å samarbeide. Nettopp nærhet fant Le Roy et al. (2016) at spilte en modererende rolle for resultatet for en allianse som benytter samkonkurransestrategi. Le Roy et al. (2016) refererer til en allianse inter-organisatorisk, hvor samarbeidet foregikk over landegrensler, og det er usikkert om prinsippet kan overføres til intra-organisatoriske allianser.

### 2.3.5 Organisasjon

Når en bedrift foretar et strategisk oppkjøp, plasserer de oppkjøpt bedrift i organisasjonsstrukturen ut fra formålet med oppkjøpet (Jakobsen & Lien 2015, s. 202). Organisasjonsmodeller består historisk av to motpoler; Formell hierarkisk struktur og uformelle laterale relasjoner (Jakobsen 2015). Både formelle og uformelle

koordineringsmekanismer påvirker intra-organisatorisk kunnskapsdeling og organisasjonskapasitetssynet av firmaet burde utvides til å inkludere en moderat rolle av konkurranse internt i bedriften. (Tsai 2002). Jakobsen (2015) beskriver organisasjonsmodeller i sammenheng med ekspansjon og oppkjøp, hvor han legger vekt på makrostruktur, beslutningsmyndighet og arbeidsorganisering. Disse tre elementene varierer ut fra om firmaet er kostnadsorientert, inntektsorientert eller en blanding av de to foregående (Jakobsen 2015).

Kombinasjonen av kostnadsorientering og inntektsorientering er et lønnsomhetsorientert konsern. Jakobsen (2015) beskriver en lønnsomhetsorientering som sentralisering av funksjoner med behov for standardisering i en sentral stab, samtidig som de har funksjonsdivisjoner. Ved lønnsomhetsorientering forener man de to målsetningene, maksimere inntektene og minimere kostnadene, gjennom arbeidsorganiseringen. Det utføres best ved å organisere de ansatte i tverrfaglige team, hvor de arbeider etter et prinsipp om samhandling (Jakobsen & Lien 2015)

Strese et al. (2015) fant behov for å bygge en organisatorisk infrastruktur som supplerer effektiviteten og synergiene ved samkonkurranse. En enhet i et samarbeidsnettverk kan tilegne seg kunnskap gjennom to ulike mekanismer for inter-organisatorisk koordinering: strukturell og relasjonell forankring (Song & Lee 2012). Ved å redusere de hierarkiske begrensningene, og øke de sosiale interaksjonene mellom enhetene i et konsern kan, ledelsesteam oppmuntre til intern kunnskapsoverføring og øke egen kapasitet (Tsai 2002)

### 2.3.6 Interne markeder

Når konsernet skal styres etter et helhetlig økonomisk resultat, en lønnsomhetsorientering, i både divisjoner basert på marked og divisjoner basert på funksjoner, må man prise de interne leveransene (Jakobsen 2015). Figur 2.5 viser alternative styringsformer i et internt leveransesystem.

		<b>Exit-mulighet</b>	
		Ja	Nei
<b>Pris-forhandlinger</b>	Ja	Åpent internt marked	Lukket handel
	Nei	Åpent fastprismarked	Internavregning

Figur 2.5 Alternative styringsformer i et internt leveransesystem. (Jakobsen 2015, s. 217)



Fordelene med å innføre internmarkeder er at man synliggjør lønnsomheten og får en bedre ressursallokering, med et leveransesystem med reduserte markedsmekanismer, eller helt uten (Jakobsen 2015). Dette kan bidra til å utvikle en lønnsomhetskultur i hele konsernet, som vil bidra til økt suksess. En lønnsomhetskultur vil gi inspirasjon til økt effektivitet og innovasjon hos de ansatte (Jakobsen 2015). Samtidig er det lettere å dele informasjon om eksterne kunder, dersom man ikke har markedsmekanismer. Interne markedsmekanismer bidrar til intra-organisatorisk konkurranse, som kan være både positiv og negativ. Dersom ikke forholdene ligger til rette for å innføre interne markeder kan konkurransen føre til destruktive konflikter. Forhold som bør ligge til rette for å innføre interne markeder (Jakobsen 2015):

- Et eksternt marked
- Lave kompetanse- og informasjonsskjevheter
- Lave byttekostnader
- Administrasjonskostandene bør være lave (må lage internsystem)
- Begrenset sannsynlighet for suboptimalisering



## 3 Metode

### 3.1 Valg av design: teoridrevet casestudie

For å velge et forskningsdesign må man ta utgangspunkt i problemet man ønsker å løse. Dette fordi undersøkelsen bør gi svar på de spørsmål som problemstillingen reiser (Johannessen et al. 2011). Det er svært viktig å bruke god tid på å velge et design som passer problemstillingen godt, siden det har stor betydning for undersøkelsens validitet. Jacobsen (2015) forklarer at en undersøkelses validitet er avhengig av intern og ekstern gyldighet. Det vil si; om dataene som er hentet inn er sanne, om de gir en kausal konklusjon og i hvor stor grad funnene kan generaliseres.

I et casestudium har man ofte få undersøkelsesenheter (enten typiske eller unike), og fokuserer dermed ikke i hovedsak på en generalisering men en analysing. I et slikt studium er man opptatt av hvordan noe utvikler seg, altså prosesser (Halvorsen 2008, s. 66). Det lønner seg å benytte evalueringsforskning i et casestudium, siden formålet med det er å nå gyldige konklusjoner om en effekt av ulike prosesser (Halvorsen 2008, s. 68). Når problemstillingen i tillegg inneholder ”hvordan”, er casestudier vel egnet (Yin 2014). Casestudier tillater en å gå i dybden gjennom å studere mye informasjon om få enheter (Yin 2014), som sammenfaller med min hensikt med oppgaven. Jeg valgte derfor å benytte et casestudium for å finne svar på min problemstilling, og gikk inn i et samarbeid med en bedrift i bygg- og anleggsbransjen.

For å utføre intervjuer og analyser på en tilfredsstillende måte valgte jeg å fordype meg i teori og tidligere forskning om samkonkurranse, kunnskapsoverføring og ledelsesteam. Det er hensiktsmessig å ha teoriforankring før man går i gang med datainnsamling, og videre diskusjon. (Halvorsen 2008, s. 84). I denne prosessen leste jeg et bredt utvalg av artikler som hjalp meg å utforme et teorikapittel og en intervjuguide som henger godt sammen med forskningsspørsmålene.

## 3.2 Metode for datainnsamling

Det er i hovedsak to ulike retninger når det gjelder metode for datainnsamling: kvalitativ eller kvantitativ metode. Det finnes mye litteratur om forskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ, og hvilken metode som passer best til hvilken bruk metode (Askheim & Grenness 2008; Halvorsen 2008; Tjora 2012). Det viktigste vil være å vurdere hvilke type data du klarer å innhente som passer oppgaven. Om de er målbare er de kvantitative og om dataene sier noe om ikke-tallfestbare egenskaper er de kvalitative. (Halvorsen 2008, s. 78).

En tredje mulighet er å bruke en kombinasjon mellom de to, metodetriangulering. Mange av svakhetene ved kvalitative data veies opp av styrkene til kvantitative data, og omvendt (Halvorsen 2008, s. 96). Ved å kombinere kvalitative og kvantitative data appellerer man til både strategene og økonomene/teknologene, samtidig som man kan kontrollere om folk gjør hva de sier (Halvorsen 2008, s. 96).

For å velge kvalitativ eller kvantitativ metode argumenterer Halvorsen (2008) for at følgende forhold kan avgjøre dette:

- Tilnæringsmåten (Induktiv (kvalitativ) eller hypotetisk-deduktiv (kvantitativ))
- Problemstillingen
- Formålet med undersøkelsen
- Egne forutsetninger og ressurser
- Egenskaper ved studieobjektene
- Forskerens forhold til datakildene (Nærhet eller avstand. Hvis man er nær blir man sensitiv ovenfor informantenes virkelighetsoppfatning)

Problemstillingen jeg har valgt for oppgaven er eksplorerende, den søker å finne ny kunnskap. Ved å benytte case finner jeg mange opplysninger om få undersøkelsesenheter, og informasjonen jeg finner vil kun i noen tilfeller være generaliserbare. Det vil si at reliabiliteten har lav intrasubjektivitet (Halvorsen 2008). Begrepet reliabilitet kan oversettes som relevans, og blir nærmere beskrevet i kapittel 0. Etterprøvbareheten er mulig, men problematisk. En kan undersøke om de samme tendensene jeg finner, finnes i andre cases, men det er for mye rom for tolkning til at etterprøvbareheten er helt sikker. Denne oppgaven setter fokus på samhandling, som ikke kan måles gjennom kvantitative data uten et stort utvalg som kan svare på en spørreundersøkelse. På bakgrunn av oppgavens formål og problemstilling valgte jeg derfor å benytte kvalitativ metode.

### 3.2.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode kan beskrives som en måte å tilnærme seg virkeligheten på, hvor resultatet består av beskrivende data, eksempelvis uttalelser eller observasjon av atferd. (Askheim & Grenness 2008). I et casestudie kan man benytte både kvalitative og kvantitative metoder som skaper et kontinuum. Det gir forskeren frihet til å tilpasse designet for å gi et godt svar på problemstillingen. I hovedsak valgte jeg kvalitativ metode fordi jeg ønsket å gå i dybden på hvordan en bedrift i anleggsbransjen håndterte samkonkurranse i integreringsprosessen (Halvorsen 2008).

Halvorsen (2008, s. 83) argumenterer for at man i en ideell kvantitativ undersøkelse skal være «[...] forutsetningsløs og ikke ha en presis problemstilling [...]». Jeg har derfor gjennom hele prosessen testet problemstillingen og justert den ettersom ny informasjon kom fram. Det er mange måter å utføre en kvalitativ undersøkelse på, blant annet; observasjon, ustrukturerte intervjuer, projektive teknikker og innholdsanalyse (Halvorsen 2008).

Ved observasjon finner man ut hva folk faktisk gjør mot hva de sier de gjør. I en slik situasjon må forskeren være disiplinert i bruken av sine sanser. Hun/han kan være deltakende eller ikke-deltakende, strukturert eller ustrukturert, direkte eller indirekte. En direkte observasjon er ofte eksplorerende, men det er viktig å tenke på at alle handlinger har en årsak, en kausalitet. Fordelen med observasjon er at det kan fange opp latente atferdsmønstre og den totale livssituasjon av de observerte, Samtidig er metoden vanskelig å kontrollere, og gir et begrenset perspektiv og lav reliabilitet (Halvorsen 2008). Gjennom min sommerjobb i NCC fikk jeg muligheten til å observere caset på nært hold, men har valgt ikke å benytte mine observasjoner som resultat i denne oppgaven, siden disse dataene ikke er godt dokumentert. Observasjonene bidro til min forståelse av bygg- og anleggsbransjen, og gjorde meg kjent med aktuelle intervjuobjekter.

Ustrukturerte intervjuer er den metoden som benyttes mest innen kvalitative metoder. Dette er relativt frie intervjuer, hvor en intervjuguide fungerer som et verktøy for å holde seg til den røde tråden (problemstillingen). At intervjuet er fleksibelt, gjør at intervjueren kan gå i dybden der for eksempel intervjuobjektet sitter på ekstra interessant informasjon, som gjør at funnene kanskje blir annerledes enn forventet. Dette gjør at man ofte ikke stiller de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene og resultatene ikke blir sammenliknbare (Halvorsen 2008). Intervjuobjektet blir definert som «[...] en person som svarer på spørsmål i et kvalitativt intervju.» (Tjora 2012, s. 223). Tjora (2012) benytter forskeren som intervjuer og

## *Metode*

intervjuobjekt som (nøkkel)informanten. Disse begrepene vil bli benyttet i denne oppgaven med likeverdig betydning.

En måte å utføre et ustrukturert intervju på er det klassiske dybdeintervjuet, som er en samtale hvor informanten benytter egne ord til å fortelle om erfaringer og holdninger som er relevante for problemstillingen (Halvorsen 2008). Her er det viktig for intervjueren å lese kroppsspråk og stille oppfølgingsspørsmål, samtidig som han/hun holder seg nøytral (Halvorsen 2008). Det er viktig å passe på at ikke samtalen blir påvirket av en ufordelaktig kontekst, synlige egenskaper ved intervjuer/informant eller lav motivasjon (Halvorsen 2008).

En annen måte å utføre ustrukturerte intervjuer på, er fokusgrupper. Her samles en gruppe informanter og diskuterer spørsmål, hvor en fasilitator styrer diskusjonen. Dette er svært utfordrende. Det er viktig å passe på at diskusjonen holder seg til tema, men dersom fasilitatoren blander seg for mye inn, vil den kunne påvirke meningene som utveksles i gruppa. Samtidig kan det avskrekke informantene i å si hvilke tanker de har om saken. I tillegg vil det svært fort bli en dominerende person i en slik gruppe, som automatisk tar styringen. Da vil informasjonen man får bli ensformig, og det er viktig at en fasilitator tar grep i slike situasjoner. Dersom gruppa og fasilitatoren finner en god balanse, vil det spare tid for alle parter. I tillegg vil informantene føle seg tryggere når de har flere å støtte seg på, og stemningen blir mer avslappet, som fører til at man får frem underliggende holdninger (Halvorsen 2008).

### **3.3 Valg av case**

Bygg- og anleggsbransjen i Norge er stor og kompleks. Noen firmaer spesialiserer seg på et område innen bygg og/eller anlegg, mens andre inkluderer alle forretningsområder og er konkurransedyktige på de fleste prosjekter. Dersom man skulle hatt flere case ville det blitt for omfattende for en studentoppgave. Det var derfor viktig å finne et case som var «typisk» for bransjen beskrevet av Jacobsen (2015, s. 239).

I bygg- og anleggsbransjen finnes det i hovedsak to grupper av firmaer; store konsern og mindre entreprenører. For å undersøke intra-organisatorisk samkonkurranse må jeg fokusere på ett av de store konsernene, siden det i mindre grad inntreffer i mindre bedrifter. På bakgrunn av økt konkurranse fra utenlandske firmaer må de store konsernene sørge for å ha

mest mulig kompetanse innomhus. Det er i to måter å gjøre dette på, utvikle kompetanse selv, eller kjøpe en mindre entreprenør som allerede har hele eller deler av denne kompetansen.

Når en ser på de 100 største bygg- og anleggsselskapene ser man at det er noen store – over 1 mrd. i omsetning – noen mellomstore som har spesialisert seg i storskala, og mange mindre (*bygg.no* 2015). En av de største i Norge er NCC. I 2011 gjorde de et oppkjøp av Carl C. Fon hvor kravet til Carl C. Fon sin lønnsomhet ikke ble innfridd. For å finne gode resultater, må caset inneholde både positive og negative faktorer. NCCs oppkjøp av Carl C. Fon var et relativt stort oppkjøp med en integrasjonsprosess hvor noe hadde gått bra, og andre ting ikke like bra. NCC er et typisk veletablert firma i bygg- og anleggsbransjen i Norge, og vil derfor være relativt representativ. Firmaet de kjøpte opp, Carl C. Fon, er en klassisk maskinentreprenør. De er en av de ledende maskinentreprenørene i Vestfold, og har en ledelse som er svært deltakende i den daglige driften. Oppkjøpet i seg selv er ganske typisk for bygg- og anleggsbransjen. NCC trengte ny kompetanse innenfor et nytt forretningsområde, og Carl C. Fon hadde denne kompetansen samtidig som de selv hadde nådd et punkt hvor større investeringer krevdes for å vokse videre. Jeg har dermed valgt dette caset som representativ for et typisk tilfelle i bransjen, og mener med det at oppgaven kan være delvis generaliserbar for hele bygg- og anleggsbransjen. Jacobsen (2015) påpeker at en aldri kan være helt sikker på at man har fått et representativt utvalg av caser. Videre forskning vil kunne støtte opp under denne generaliseringen, eller motbevise den.

### 3.4 Pre-studie

For å kunne utarbeide en problemstilling som ikke bare beskriver prosessen, ønsket jeg å finne ut hvor «skoen trykkes» og hvor forskningsgapet var størst. Mitt utgangspunkt var som beskrevet av Halvorsen (2008, s. 24): «Noen ganger viser det seg at det valgte temaet er så utforsket at det blir vanskelig å utforme en problemstilling som kommer lenger enn å beskrive et fenomen. Da kan det være nødvendig å gjennomføre en forundersøkelse, som har til hensikt å komme fram til en avgrenset problemstilling som egner seg for forskning».

Halvorsen (2008, s. 95) anbefaler at det i forundersøkelser lønner seg å bruke kvalitativ datainnsamling, for å utvikle en mer presis problemstilling. Resultatene fra denne pre-studien hjalp meg i arbeidet med å utvikle en god problemstilling, samtidig som resultatene gav en indikasjon på de endelige resultatene.

## 3.5 Utarbeidelse av intervjuer

Flere operasjoner må til før man kan utføre et intervju. Etter å ha valgt metode, må forskeren utarbeide en intervjuguide som er et verktøy for å få de svarene han/hun trenger fra intervjuet. Man må også bruke tid på å finne et relevant utvalg av informanter, slik at reliabiliteten blir ivaretatt. Når dette er på plass, og intervjuene avtalt, gjenstår selve utførelsen.

### 3.5.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Jeg har utarbeidet tre forskjellige intervjuguides, hvor jeg i samtlige har etterstrebet at de skal være åpne og enkle å forstå for informantene. Ved å følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 145) sin anbefaling og om at guiden skal ha et «[...] tema, fast rekkefølge og kun åpne svar» kan informantene trekke frem det de selv mener er vesentlig for temaet. Samtidig har intervjueren mulighet til å gå dypere inn i temaer som kommer opp under intervjuet, som vedkommende finner interessant, uten å legge for sterke føringer. I fokusgruppene var spørsmålene en smule mer konkrete, ettersom målet med disse intervjuene var å kvalitetssikre allerede innhentede data, samt å gå mer i dybden av problemene.

Utarbeidelsen av intervjuguiden foregikk på en tradisjonell måte for pre-studien: Guiden skal starte med noen oppvarmingsspørsmål, deretter skal spørsmålene gå inn på selve temaet, og til slutt ha en oppsummering med mulighet til flere kommentarer. I mellompartiet kreves det at informanten reflekterer mer om emnet, noe som krever at spørsmålene er enkle og fokuserer på temaet (Tjora 2012). Spørsmålene som ble stilt i denne fasen var undersøkende om selve prosessen, endringer som hadde skjedd underveis, og hvordan samarbeidet hadde utviklet seg. Du finner intervjuguiden som ble benyttet i Vedlegg A.

Det oppfølgende intervjuet var bygget opp på samme måte, men nå fulgte intervjuet prosessen som var utarbeidet fra foregående intervjuer. Dette gjorde at jeg kunne teste ut prosessens reliabilitet, samtidig som det hjalp informanten å sette seg inn i temaet. I denne guiden hadde jeg noen spørsmål som ble stilt om igjen for de ulike periodene jeg ønsket å se nærmere på, for å se om svaret endret seg underveis. På denne måten kunne jeg stille spørsmålet om noe endret seg i prosessen på en indirekte måte. Bengtsson og Kock (2014) foreslår at paradokset om samtidig konkurranse og samarbeid impliserer at samkonkurranse bør beskrives langs to kontinua; en om konkurranse og en om samarbeid. Derfor valgte jeg å utforme intervjuguiden slik at jeg spurte om konkurranse og samarbeid hver for seg. Intervjuguiden er beskrevet i



Vedlegg B.

I fokusgruppene forklarte jeg først litt om bakgrunnen for oppgaven, og hva jeg ønsket å finne ut av i løpet av intervjuet. Deretter forklarte jeg en del nøkkelbegreper, og hvordan intervjuprosessen ville foregå. Før jeg begynte med spørsmålene presenterte jeg tidslinjen jeg hadde konstruert av prosessen, slik at informantene i fokusgruppen kunne sette seg godt inn i konteksten. Jeg hadde to temaer jeg stilte spørsmål om, kompetanseoverføring og samkonkurranse. Spørsmålene var åpne, som lot meg følge opp med mer konkrete spørsmål ettersom informantene diskuterte. Denne intervjuguiden er beskrevet i Vedlegg C.

### 3.5.2 Utvalg av informanter

Mine nøkkelinformanter ble valgt ut med bakgrunn i deres rolle og forbindelse til oppkjøpet. Informantene måtte ha førstehånds erfaring med integrasjonen av Carl C. Fon, og til sammen ha kunnskap om hele prosessen fra start til nåværende situasjon. Det var viktig for meg å se på integrasjonen fra ulike nivåer i organisasjonen, for å se om det var store forskjeller om hvordan integrasjonsprosessen ble oppfattet. Det var også viktig å ha informanter fra begge sidene av oppkjøpet, altså både fra overtakende selskap NCC, og oppkjøpt selskap, Carl C. Fon.

I pre-studien intervjuet jeg 5 personer, hvor tre av dem var fra Carl C. Fon og to av dem var fra NCC. Samtlige hadde vært med i integrasjonsprosessen på ulike nivåer i opptil flere prosjekter, og hadde derfor kunnskap til å si noe om hva som gikk bra og ikke. De fleste informantene hadde ikke selv vært med på alle de tre prosjektene de to enhetene hadde samarbeidet på, men til sammen fikk jeg nok informasjon til å kunne vurdere hele prosessen. Fra NCC intervjuet jeg NCC 1 og NCC 2, mens fra Carl C. Fon intervjuet jeg CCF 1, CCF 2 og CCF 3.

Informantene hadde stillingene formann, prosjektleder, mellomleder og leder av oppkjøpt selskap, Carl C. Fon. Samtlige hadde spilt betydelige roller i integrasjonsprosessen, og fått kjenne på konfliktene og endringene på kroppen. Dette utvalget gav meg en god innføring i prosessens utfordringer.

I oppfølgingsintervjuet ønsket jeg å teste ut om prosessen jeg hadde satt sammen fra pre-studien var som andre oppfattet den. Jeg valgte kun en informant i denne spørsmålsrunden, fordi jeg kun ønsket å finpusse foreløpige resultater før jeg testet de i fokusgruppene. Da

## *Metode*

trengte jeg en som hadde oversikt over hele prosessen. Informanten var ansatt hos NCC, og er omtalt i oppgaven som NCC 3. Han hadde vært med og jobbet med selve oppkjøpet, og sittet som styremedlem i Carl C. Fon. Dette gav meg resultater hvor noe av prosessen ble endret, ny informasjon kom frem og vi gikk dypere inn i samhandlingskonseptet.

I fokusgruppene valgte jeg å lage en for Carl C. Fon og en for NCC, slik at de ikke ble begrenset av å måtte ta hensyn til hverandre. For NCC valgte jeg å ta med NCC 3 og en ny informant jeg omtaler som NCC 4 i oppgaven. NCC 4 hadde fulgt integrasjonsprosessen de siste årene, og vært sentral i ledergruppa. For Carl C. Fon valgte jeg å ta med de samme informantene jeg hadde intervjuet tidligere, i tillegg til en ny som omtales som CCF 4 i oppgaven. Ved å ta med en ny informant i begge fokusgruppene fikk jeg nye synspunkter på prosessen, samtidig som de jeg hadde benyttet tidligere allerede hadde gjort seg noen tanker om prosessen i henhold til problemstillingen.

### **3.5.3 Utførelse av intervjuene**

Når utvalget var bestemt, og intervjuguiden utarbeidet var det på tide å avtale å møte informantene. I pre-studien undersøkte min fadder i NCC om de utvalgte var villige til å stille på intervju. Da dette var på plass, sendte jeg ut en epost til samtlige informanter med litt informasjon og spørsmål om når de hadde tid til å møte meg. Eposten jeg sendte finner man i

Vedlegg D. Jeg planla at intervjuene skulle vare i underkant av en time, noe jeg informerte intervjuobjektene om i neste epost.

For at informantene skulle ha det komfortabelt, samt slippe å bruke mer tid enn nødvendig i en hektisk hverdag ønsket jeg å dra dit de var. Dette gjorde at konteksten rundt intervjuet var veldig lik, og jeg opplevde at informantene ble mer og mer avslappet utover i intervjuet. Spesielt var turen til Sandefjord og Carl C. Fon sitt kontor givende, da jeg fikk et innblikk i hvordan deres hverdag var utenfor prosjektene. Siden jeg hadde jobbet hos NCC sommeren før kjente jeg flere av intervjuobjektene. Jeg hadde i tillegg blitt tildelt en NCC-epostadresse, som jeg benyttet for korrespondanse. Dette, sammen med at fadderen min i NCC tok kontakt med informantene på forhånd, bidro til at alle informantene gav meg raske og positive tilbakemeldinger. Det ble gjort lydopptak av samtlige intervjuer

I pre-studien benyttet jeg meg av dybdeintervju, siden jeg ønsket å få en åpen beskrivelse av prosessen. Intervjuene ble foretatt i oktober og november 2014, og varte i rundt 40 minutter. Spørsmålene endret seg litt underveis, ettersom jeg fikk bedre oversikt. Likevel lot jeg intervjuobjektene forklare elementer i prosessen jeg selv allerede visste om, for å få fram de ulike nyansene. Dette gjorde at flere av informantene ble litt nervøse, og bevisste på hvordan de formulerte seg. Derfor forklarte jeg nøye, opptil flere ganger, at de skulle få sitatsjekk før masteroppgaven ble publisert, og at de gjerne måtte late som om lydopptakeren ikke var der. Dette gjorde at informantene etter hvert slappet mer av, og glemte faktisk at de ble tatt opp. Da var informasjonen jeg fikk mer usensurert, og gav et dypere innblikk i dynamikkene mellom overtakende og oppkjøpt selskap. Jeg har selv fungert som en moderator i intervjuene, siden analysen av kvalitativ data krever en høy grad av nærhet til materialet som blir samlet inn. Mange inntrykk fra intervjuene kommer fra andre faktorer enn hva som blir sagt, siden det er viktig å kunne lese litt mellom linjene. Denne nærheten lettet mitt analysearbeid i etterkant av intervjuene.

I det oppfølgende intervjuet ble avtalen gjort på hovedkontoret til NCC hvor jeg hadde en masterplass jeg satt på nesten hver ukedag. Avtalen ble gjort litt spontant etter en god diskusjon mellom meg og fadderen min, hvor vi gikk bort til kaffeautomaten der informanten tilfeldigvis sto. Avtalen ble gjort mandag 14. mars, og intervjuet ble utført torsdag 17. mars. Dette gav litt liten tid til å gi god informasjon til informant, selv om intervjuguiden var klar. Eposten jeg sendte til informanten ligger i Vedlegg E. Intervjuguiden var som tidligere diskutert litt annerledes bygget opp. Jeg valgte derfor å presentere intervjuguiden i en

## *Metode*

PowerPoint. Dette gjorde at informanten hele tiden hadde oversikt over hvilken fase vi snakket om, samtidig som han kunne se helheten. Dette gav meg nye resultater og noen justeringer måtte til. Samtidig fikk intervjuet meg til å innse at noen deler av intervjuguiden ikke var interessant for fokusgruppene jeg planla å ha senere, og dermed gav fokusgruppeintervjuene høyere kvalitet.

Fokusgruppeintervjuet ble utført på nesten samme måte som oppfølgingsintervjuet. Konteksten var lik som tidligere, vi møttes i møterom på hovedkontoret til NCC og Carl C. Fon. Når informantene var ferdige med diskusjonen tok vi en liten pause hvor jeg lagde en oppsummering av det som var diskutert. Ved en gjennomgang av denne oppsummeringen, hvor informantene fikk se hele bildet, kom mer informasjon fram, samt informantene diskuterte tiltak for å løse problemene som var oppstått i prosessen. Eposten jeg sendte informantene med informasjon og invitasjon finner du i Vedlegg F. Begge fokusgruppeintervjuene varte i ca 2 timer.

I alle tre intervjufasene hadde jeg med meg en liste med uttrykk og funn fra teorien som jeg kunne benytte meg av dersom informanten stoppet litt opp eller ikke forstod meningen med spørsmålene. Dette var imidlertid ikke noe stort problem, og ble i liten grad benyttet.

### **3.6 Analyse av kvalitativ data**

Mine kvalitative data består av intervjudata fra informantene i ulike intervjuer. I sin råform er disse dataene relativt ustrukturerte og åpne for tolkning. Det er ikke mulig å gjøre en analyse i form av statistiske beregninger e.l. og analysen må derfor bygges opp annerledes. Slutninger og påstander jeg har gjort meg i denne oppgaven illustrerer en eller flere av informantene har uttrykt, og trenger ikke være noe samtlige har uttalt.

Ved å ta grep tidlig i forskningsarbeidet har jeg forsøkt å holde intervjudataene innen en struktur som ville hjelpe meg i min analyse. Jeg har forsøkt å beholde en rød tråd ved å hele tiden benytte forskningsspørsmålene jeg har formulert. Dette, sammen med modellen, har hjulpet meg til å holde samtalen i intervjuene innenfor temaet. På denne måten mener jeg at jeg har klart å unngå å samle inn overdrevent mye data (Silverman 2011, s. 42).

Etter at dataene var hentet inn, startet jeg min analyseprosess ved å transkribere intervjuene. Det gir en eksakt gjengivelse, og mulighet for en grundig tekstanalyse (Askheim & Grenness 2008). Dette reduserte risikoen for at jeg glemte ulike elementer underveis siden jeg hele tiden

hadde tilgang til fullstendige referater. Dette er svært tidkrevende, men gir gode data som benyttes i analysen senere. For å sikre at intervjuobjektene kunne stå inne for det jeg hadde skrevet sendte jeg alle sitater som ble benyttet i oppgaven til sitatsjekk. Etter intervjuene var transkribert valgte jeg ut den informasjonen som var vesentlig for oppgaven, og strukturerte dem slik at de kunne svare på forskningsspørsmålene, i henhold til Askheim og Grenness (2008, s. 142) definisjon av dataanalysen som en «[...] systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem. Analysen er med andre ord en sorteringsprosess.»

Når dataene er i skriftlig form er det mange måter man kan gå fram for å analysere dem. Silverman (2011) beskriver flere analysemetoder, for kvalitativ metode og casestudier. Den vanligste analysemetoden er hva man kaller en «sirkulær prosess», og det er nettopp denne jeg benyttet meg av.

## 3.7 Viktige hensyn

### 3.7.1 Validitet

Validitet kan oversettes til troverdighet, relevans eller gyldighet. Halvorsen (2008, s. 40) definerer validitet som «[...] grad av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifeste egenskapen som skal måles». Siden validitetsbegrepet ble utviklet for kvantitativ forskning møter det noen problemer innen kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning befinner man seg på to plan. På den ene siden befinner man seg på et teoretisk plan når man utformer problemstillingen og tolker resultatene fra den empiriske undersøkelsen. På den andre siden befinner dataene man samler inn seg på et empirisk plan, og det vil være utfordrende med en relevant datainnsamling (Halvorsen 2008, s. 40).

For å forsøke å løse denne konflikten mellom to plan, utformet jeg en modell i starten av forskningsprosessen. Denne modellen har endret seg noe underveis, men har likevel sørget for at oppgaven følger en rød tråd som kan være vanskelig i kvalitativ metode. Validiteten blir fortsatt ikke like enkel å fastsette som i en kvantitativ oppgave, men man kommer et stykke på veien. Videre har en flere metoder for å sikre validiteten i en kvalitativ oppgave. Det er vesentlig at oppgaven har godt språk, er saklig og at det utvises tålmodighet ved

## *Metode*

datainnsamling og analyse for at validiteten skal være god (Halvorsen 2008, s. 72). I min oppgave har jeg derfor lagt vekt på å lage et grundig og utfyllende metodekapittel.

Utvalget av informanter har mye å si for validiteten, siden de er kilden til datainnsamlingen. Når jeg valgte informanter la jeg vekt på at de skulle ha førstehånds kjennskap til integrasjonsprosessen mellom de NCC og Carl C. Fon. Samtidig var det viktig for meg å få synspunkter fra mer enn en side. Derfor valgte jeg informanter i ulike nivåer, fra begge selskaper. Det var kun et fåtall personer som hadde så god kjennskap til prosessen at de kunne se hele under ett, noe som kan gå utover validiteten. Siden jeg likevel holdt to fokusgruppeintervjuer i etterkant med samme formål ble validiteten opprettholdt. Samtidig testet jeg hele tiden resultatene mine blant de på hovedkontoret som hadde vært involvert i prosessen. Siden dette var en form for egen kvalitetssikring er det ikke hentet inn noen resultater fra disse uformelle samtalene.

Ved å holde konteksten rundt intervjuene så lik som mulig, sørget jeg for at eksterne forhold ikke påvirket validiteten. Intervjuene var omtrent like lange, og hadde samme type spørsmål. For ikke selv å påvirke hva informantene sa, valgte jeg å holde meg relativt inaktiv under intervjuene. Jeg opplevde flere ganger at informantene gjentok informasjon jeg allerede hadde innhentet om prosessen, gitt en annen kontekst kunne det være naturlig å bryte inn for å spare tid. Min inaktive rolle gav informantene mulighet til å resonere seg fram til interessant informasjon. Siden jeg benyttet modellen som bakteppe i datainnsamlingen kunne jeg stille oppfølgings spørsmål som fulgte den røde tråden i problemstillingen under intervjuet.

Det kan ofte være et problem at informantene holder tilbake informasjon fordi de ønsker å ta vare på bedriftshemmeligheter, eller de kan være redd for at utsagn kan utløse konflikter. I mitt tilfelle var ikke slike hemmeligheter et stort problem, siden det handlet om intra-organisatorisk samhandling, og bedriften selv kunne avgjøre om oppgaven skulle være konfidensiell. Det jeg opplevde var at noen av informantene uttrykte at de ikke følte de kunne si akkurat hva de mente, siden de var redde for konsekvensene. For at de skulle snakke fritt, påpekte jeg at jeg ville sende dem sitatsjekk før oppgaven ble publisert, samtidig som dataene ble anonymisert.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten skal sikre påliteligheten av datamaterialet, og vurdere om de er egnet til å belyse problemstillingen (Halvorsen 2008, s. 44). For kvantitativ data måler man reliabiliteten på om det er målefeil og lignende, mens kvalitativ forskning, hvor man fokuserer på selve innholdet, kan reliabiliteten måles ved at andre får anledning til å gå gjennom materialet. (Halvorsen 2008, s. 44). Halvorsen (2008) påpeker at dataene både må ha en tilfredsstillende reliabilitet og være valide for at man kan benytte de til å teste en hypotese.

Reliabiliteten til kvalitativ forskning er avhengig av forskerens egenskaper og tolkningsevner, og konteksten rundt intervjuene. Siden disse faktorene påvirker mennesker i ulik grad er det vanskelig å måle reliabiliteten. Det er derimot noen tiltak man kan gjøre for å minimere risikoen for lav reliabilitet. Ved å sikre at informantene føler seg trygge i intervjusituasjonen, vil informasjonen ha større grad av reliabilitet. Virkemidler som temperatur i rommet, unngå forstyrrelser, god introduksjon m.m. kan påvirke informantene, og dermed reliabiliteten.

Konteksten var utformet for at forholdene skulle ligge til rette for et trygt miljø for informantene. I tillegg la jeg vekt på å forsøke å gjøre et godt førsteinntrykk, og si ja takk til en kopp kaffe. Etter min mening er noe så enkelt som at begge sitter med en kopp kaffe, en bidragsyter til at stemningen blir mer avslappet og trygg. I fokusgruppene som varte noe lenger bakte jeg kake, noe informantene satte stor pris på. Jeg vil påstå at dette bidro til en trygg atmosfære for informantene som førte til mer åpenhjertige sitater.

Ved å benytte modeller og teori som presentert i denne oppgaven, er min analyse utført på en objektiv måte så godt det lar seg gjøre med kvantitativ data. Fokus på objektivitet bidrar til å unngå personlige tolkninger, og øker reliabiliteten. Etterprøvbarehet er noe som bidrar til å øke reliabiliteten, men dette er vanskelig med kvalitative metoder. For å gjøre det mulig med en viss grad av etterprøvbarehet er min forskningsprosess transparent, gjennom grundige beskrivelser av metoden.

Et virkemiddel som sikrer reliabiliteten, og validiteten, er å benytte sekundærdata i forskningsarbeidet for å innhente bakgrunnsinformasjon (Korhonen 2006). Dette reduserer tiden man bruker på intervjuer, og en får bedre tid til å tolke datamaterialet. For å få en oversikt over oppkjøpet fikk jeg tilgang til dokumentene NCC og Carl C. Fon hadde om prosessen fra start til slutt. Dette gav meg en oversikt som gjorde at spørsmålene i intervjuguiden kunne være mer spesifikke.

### 3.7.3 Generaliserbarhet

At resultatene fra en undersøkelse er generaliserbare vil det si at man kan overføre utviklet teori til andre områder. Dersom, for eksempel, resultater fra min oppgave er generaliserbar vil mine undersøkelse kunne brukes på et større antall firmaer i bygg- og anleggsbransjen. Siden min oppgave har et kvalitativt teoribasert casesdesign vil det ikke være like lett å overføre funnene til andre bransjer som det ville vært dersom jeg benyttet kvantitativ metode. Jeg har intervjuet kun en bedrift, og mine resultater kan derfor ikke benyttes som en generell regel for hele bygg- og anleggsbransjen i Norge. Dog gir mine resultater en pekepinn på hvordan bedrifter kan håndtere samkonkurranse og hvordan oppståtte problemer kan løses. I kvalitativ metode ser man på generalisering, sammenlignbart med ekstern validitet, som i hvor stor grad forskningen kan overføres til andre bransjer. Samhandling foregår i alle bransjer, og deler av mine resultater vil derfor være overførbare.

### 3.8 Etiske avveininger

For å sikre at oppgaven ikke havner i et etisk dilemma, er det viktig å utføre noen etiske avveininger. Dette er kanskje spesielt viktig i kvalitative undersøkelser hvor man har et personlig forhold til datainnsamlingen. Askheim og Grenness (2008) beskriver følgende grunnleggende moralske normer for vitenskapelig praksis: å opptre redelig, ikke føre noen bak lyset og å vise samfunnsmessig ansvar.

I kvalitative intervjuer får intervjueren en relasjon til informantene hvor det «[...] da kan skapes forventninger om gjenytelser dersom man ikke trår varsomt og har klare retningslinjer» (Jahn & Lileng 2015). I denne oppgaven har informantene blitt informert om at dette var en masteroppgave som bedriften de jobbet i samarbeidet med meg om. Det kan være de følte seg mer forpliktet til å utføre intervjuene på grunn av samarbeidet, men jeg fikk inntrykk av at informantene også synes det var en interessant problemstilling å snakke om. Ettersom de også fikk mulighet til sitatsjekk, vil resultatene jeg innhentet ha informert samtykke fra informantene.

Under intervjuene og i etterkant forsøkte jeg å gi informantene den informasjonen de trengte for å forstå hva de bidro til. Samtlige intervjuobjekter samtykket til taleopptak i forkant av intervjuene, og jeg forklarte dem hvordan databehandlingen videre ville være. Det var viktig for meg å formidle at de hadde mulighet til å trekke seg underveis, og at de ville få sitatsjekk



før publisering. I etterkant av intervjuene fikk jeg spørsmål fra flere ansatte hos NCC og Carl C Fon om hva jeg hadde kommet fram til så langt. I disse situasjonene var det viktig at jeg ikke delte for mye informasjon. Spesielt siden jeg ikke hadde gjennomført noen sitatsjekk enda. Når jeg sendte ut sitatsjekk informerte jeg om muligheten for å trekke seg fra studiet, slik at ingen skulle føle seg tvunget til å delta i studien.

Jeg har valgt å holde informantene anonyme for å beskytte informantene. På denne måten trenger ikke informantene å bekymre seg for at det de sier får konsekvenser for deres karriere eller personlige liv.



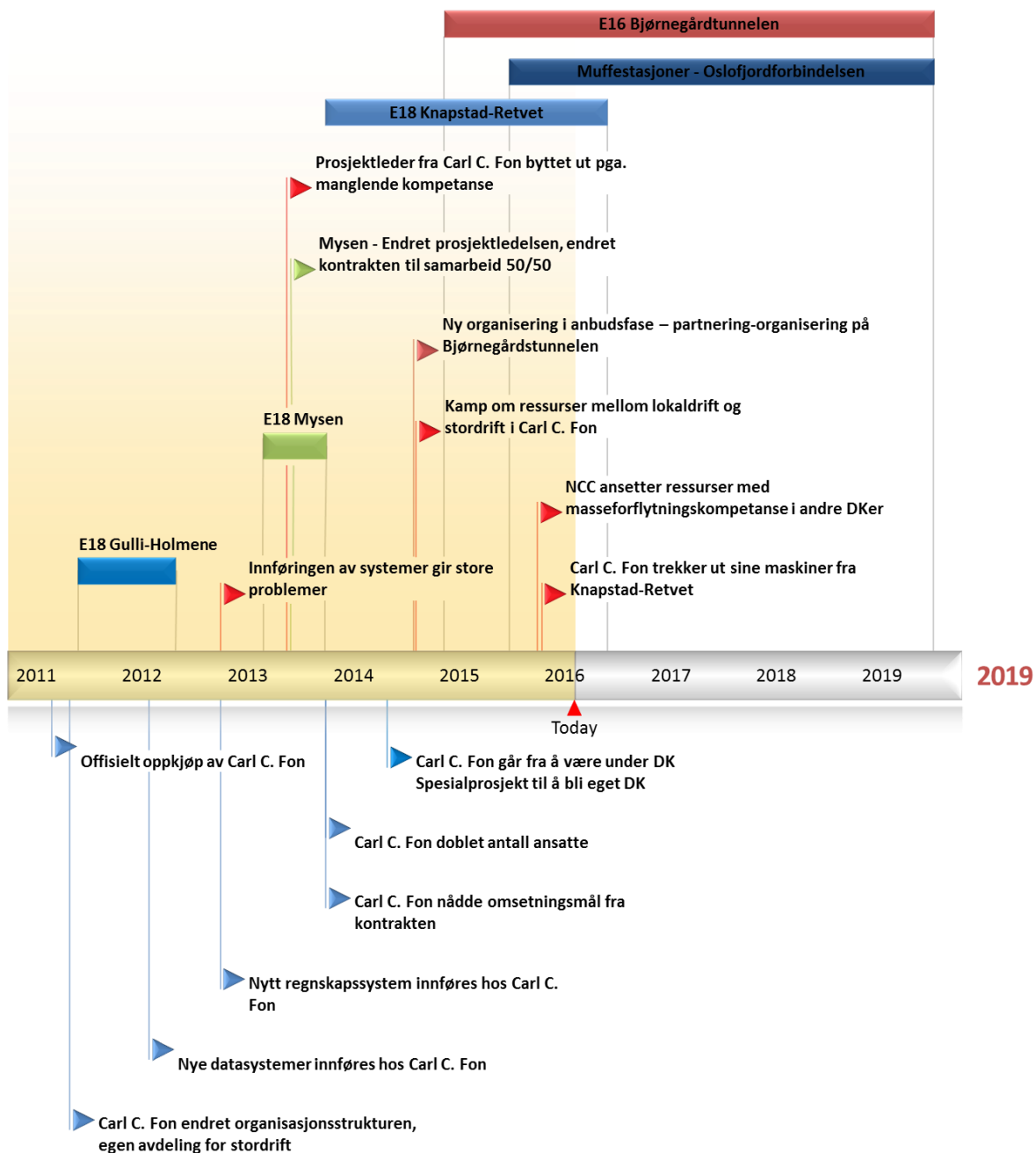
## 4 Resultater

For å forstå resultatdelen, bør en grunnleggende forståelse av hva som skjedde under integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC, heretter også kalt caset, på plass. Fra NCC sin due diligence og vurderinger i forkant av oppkjøpet, kommer det fram at NCC kjøpte opp Carl C. Fon i 2011 som et strategisk oppkjøp med to formål:

1. Forsterke NCC sin posisjon betydelig i Carl C. Fon sitt lokale marked (Sandefjord og omegn).
2. Bygge opp ny kompetanse innomhus - masseforflytning i stordrift.

Prosessen etter oppkjøp med milepæler og prosjekter er illustrert i Figur 4.1. Denne informasjonen er hentet fra intern prosjektdokumentasjon i NCC, samt intervjuene i pre-studien. Prosjektet E16 Bjørnegårdstunnelen refereres til som et prosjekt hvor samarbeidet er mye bedre, av informantene. Dette er et stort og teknisk krevende prosjekt med kontrakt på 1,2 milliarder, hvor masseforflytning utgjør en stor del av arbeidet. I dette prosjektet gikk NCC og Carl C. Fon inn som partnere i forkant av anbudsprosessen, der de ble enige om en fordeling av overskudd/underskudd totalt sett.

Når NCC vurderte Carl C. Fon for oppkjøp, så de i hovedsak på gjennomsnittlig omsetning de siste fem årene. Denne ble vurdert til å være høy nok til at Carl C. Fon ville tåle en økning i omsetning ved å gå inn i stordrifts-prosjekter sammen med NCC, som datterselskap. Dette var Carl C. Fon selv med på å vurdere, og satte en målsetning om å øke omsetningen med 100 % innen fire år etter oppkjøp. «Vi gikk fra å være 90 ansatte til 180 på 2 år. Det samme med omsetningen, fra 180-380 millioner. Det skjedde fort, og da skjer det noe med bedriften.» (CCF 1). Carl C. Fon nådde derfor dette målet på halvparten av den estimerte tiden. NCC satte som krav til oppkjøpet at Carl C. Fon skulle ha fremtidig lønnsomhet på 6 %, allerede fra år 1. Før oppkjøpet hadde Carl C. Fon i snitt over de siste 5 årene en lønnsomhet på 7,5 %. Det som skjedde var at Carl C. Fon siden oppkjøpet har hatt enn gjennomsnittlig lønnsomhet på 2,5 %, og oppkjøpet har dermed ikke oppfylt de nedsatte kravene.



Figur 4.1 Milepæler i integrasjonsprosessen

Det er i hovedsak tre temaer resultatene kan sorteres inn under:

1. Organisasjon og koordinering
2. Økonomiske strukturer
3. Oppfatninger og identitet.

## 4.1 Organisasjon og koordinering

I integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC har det vært endringer i både hierarkisk struktur og de uformelle laterale relasjonene. Et konsern som NCC har flere nivåer hvor prosessene som gjennomføres er svært forskjellige. Ifølge informantene hos Carl C. Fon er forskjellen mellom de ulike nivåene hos NCC svært tydelig, og til tider begrensende for integrasjonsprosessen.

### 4.1.1 Organisasjonsstruktur

Carl C. Fon ble i utgangspunktet plassert under distriktskontor (DK) Spesialprosjekt i NCC som skulle drive med tunnelvirksomhet og masseforflytning. NCC sine ansatte innen forretningsområdet tunnel hadde noe kompetanse innen masseforflytning i stordrift, og hensikten med denne plasseringen var derfor å oppfordre til kompetanseoverføring. Denne strukturen gjorde at lederen for Carl C. Fon ble plassert på nivå med prosjektlederne, og informantene påpekte at Carl C. Fon dermed ikke hadde like gode muligheter til å påvirke integreringen av og strategien for Carl C. Fon. I 2014 løftet NCC Carl C. Fon ut av DK Spesialprosjekt og plasserte de som et eget distriktskontor i organisasjonen.

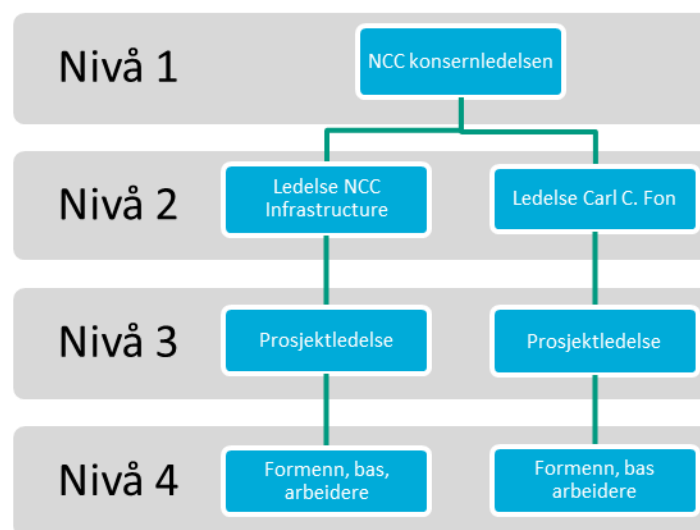
Carl C. Fon endret sin interne organisasjonsstruktur rett etter oppkjøp, ved å lage en egen avdeling for stordrift og en for det lokale markedet. I starten hadde flere vanskelig for å se et skarpt skille mellom de to avdelingene, men gjennom kontinuerlig utvikling av organisasjonsstrukturen ble skillet etter hvert klart. Flere av informantene påpekte hvor viktig dette skillet var for kompetanseutviklingen hos Carl C. Fon, siden det kreves svært forskjellig kompetanse hos *prosjektledere* på lokale, små prosjekter og prosjekter av betydelig størrelse.

Organisasjonen i prosjektene ble satt i henhold til kontraktsmodellen, og i første fase vil det si at Carl C. Fon var lagt som en underentreprenør (UE) under NCC. Konkurransen mellom NCC og Carl C. Fon ble forsterket av samarbeidsformen i prosjektene, ifølge informantene. I det andre prosjektet, E18 Mysen, laget de en ny kontrakt, hvor NCC og Carl C. Fon gikk inn som partnere. CCF 3 forteller om konsekvensen av den nye samarbeidsformen: «Nå har vi blitt litt mer likestilte ute på prosjekt, men det er det jo samarbeidsformen som bestemmer».

### 4.1.2 Maktfordeling

Informantene påpeker at NCC som overordnet aktør i samarbeidet, har i noen situasjoner vesentlig større makt enn Carl C. Fon. Carl C. Fon føler seg i disse situasjonene overkjørt og maktesløse, som gjør dem demotiverte. Samtidig savner Carl C. Fon en tydeligere ledelse som gir klare føringer og mål, og anerkjenner at NCC har rett til å styre dette. Når Carl C. Fon ikke fikk noen klare retningslinjer for hvordan de skulle angripe endringene fra ledelsen i NCC, ble de usikre og noe tiltaksløse. NCC mener de burde satt fokus på å involvere Carl C. Fon mer i beslutningene som ble tatt, for å unngå at Carl C. Fon fikk følelsen av å bli "overkjørt".

I alliansen mellom Carl C. Fon og NCC er makten fordelt på flere nivåer i organisasjonen som skal samarbeide. Figur 4.2 viser en forenklet modell av nivåene jeg velger å legge vekt på. I Vedlegg G ser man den komplette organisasjonsmodellen til NCC.



Figur 4.2 Forenklet organisasjonsmodell

Toppledelsen har vært svært lite involvert i integrasjonsprosessen. De utøvde makt ved å sette noen tekniske krav til integrasjonsprosessen, som gikk ut på å implementere NCC sine systemer i Carl C. Fon. Carl C. Fon hadde liten påvirkningskraft på denne avgjørelsen, og mistet følelsen av kontroll over egen virksomhet. Dette tapet av kontroll førte til konflikter mellom Carl C. Fon og NCC, som informantene mente stjal mye tid gjennom hele prosessen. NCC 3 forklarer hvorfor dette kravet skapte problemer: «Det å pålegge Fon rutinene til NCC, og bli toppunge og byråkratiske for å kunne tilfredsstillere NCC, det er ikke sikkert det er

riktig. De fikk et gammeldags dårlig system, de var jo langt foran NCC i utviklingen av systemer.»

På neste nivå sitter ledelsen i NCC Infrastructure og ledelsen i Carl C. Fon som sammen skulle legge planer for å gjennomføre integrasjonen. Samarbeidet internt på dette nivået fungerte tilsynelatende godt, og det var enighet om hvilken retning en skulle gå.

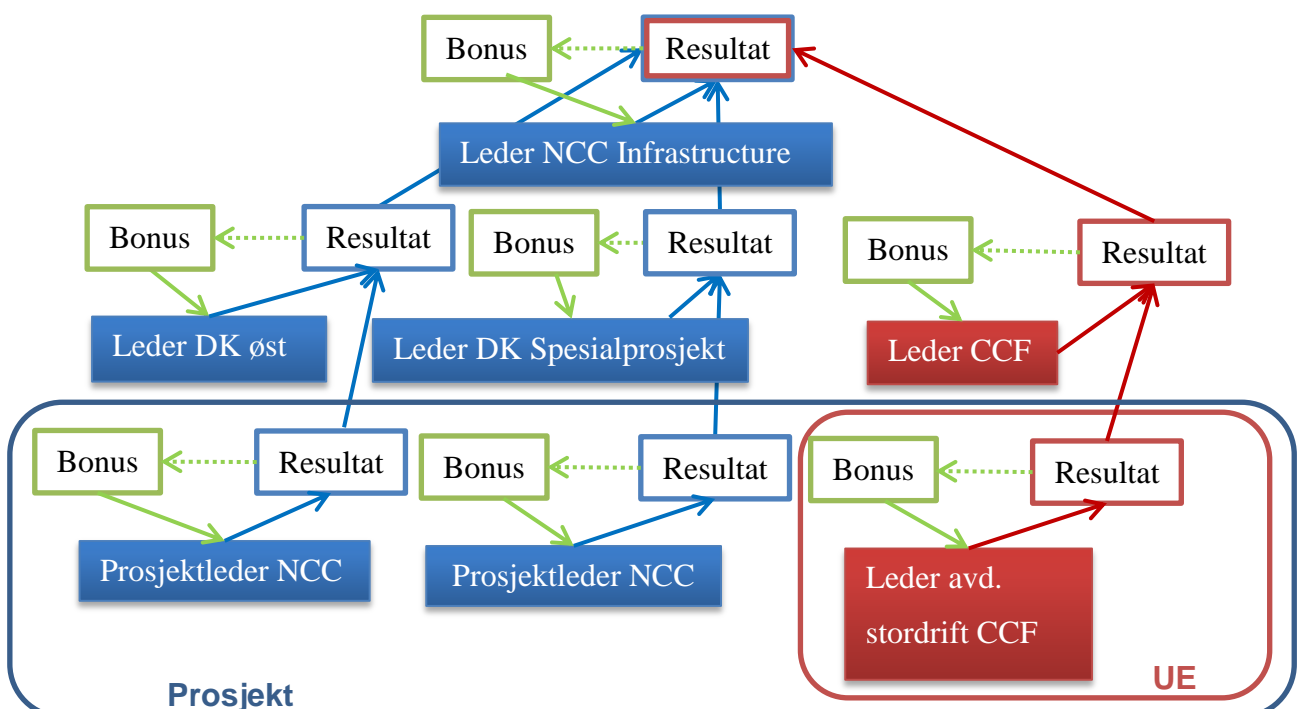
Det viste seg at prosjektlederne hos NCC hadde veldig stor makt, som gir en skjevhet i maktfordelingen internt i NCC. CCF 3 tror at denne skjevheten fører til at ledelsens beslutninger ikke blir utført i praksis: «Jeg tror veldig mye av det som foregår i toppen i NCC, ofte blir i toppen, også velger hver og en av DK sjefer, prosjektledere, avdelingsledere å tolke signalene fra toppen på hver sin måte». Prosjektlederne hadde stor grad av autonomi, og Carl C. Fon møtte vidt forskjellige organisasjoner på de forskjellige prosjektene. Dette beskriver CCF 4 som «Du kan møte en prosjektleder som har en måte å være på, så møter du prosjektledere med en helt annen type holdning, det er et helt annet firma du kommer til. Jeg tror ikke det er bra». Variasjonen av prosjektorganisasjoner førte til at Carl C. Fon ikke visste hva de kunne forvente seg. Carl C. Fon informantene var svært enige om at denne maktskjevheten førte til at NCC ikke hadde noen kjerneverdier lagt til grunn i praksis, og dermed manglet en enhetlig firmafølelse. De kom fram til en kjerneverdi som gikk igjen i hele firmaet: å tjene mest mulig penger.

Informantene mener at ulikhetene mellom nivåene i organisasjonen bør minimeres for at kunnskapsoverføringen skal bli bedre. Carl C. Fon har gjort seg en interessant tanke om hvordan de kunne løst integrasjonsproblemene de har møtt som følge av ulikhet mellom nivåene. Informantene fra Carl C. Fon tror de kanskje kunne angrepet integreringsproblemene i den andre enden. Istedenfor å gå fra toppen og nedover, starte på nivået med prosjektlederne i organisasjonen. Denne bemerkningen henger sammen med diskusjonen rundt at prosjektlederne i NCC sitter med mye makt. NCC på sin side, var derimot helt klare på at integreringsprosesser alltid startet med ledelsen.

## 4.2 Økonomiske strukturer

Økonomistrukturen blir sett på som styrende for balansen mellom konkurranse og samarbeid, og kan fungere som et insentiv for at alliansen skal prestere godt. Her er det et vidt spekter av meninger hos både NCC og Carl C. Fon om hvilke kontraktsmodeller og bonusordninger som håndterer balansen på en hensiktsmessig måte. Bonusordningen NCC opererer med til dags dato er basert på resultatet fra et prosjekt, i tillegg til noen myke verdier som HMS-verdi og innkjøpslojalitet.

Carl C. Fon har hatt tre ulike kontraktsmodeller med NCC i prosjektene i tiden etter at de ble kjøpt opp. Kontraktsmodellen som ble benyttet i første fase var som mellom hovedentreprenør og en hvilken som helst underentreprenør. Dette mente flertallet av informantene at skapte et skarpt skille mellom NCC og Carl C. Fon, spesielt gjennom at den førte til ulike mål. Når Carl C. Fon var en underentreprenør, ble personlig bonus for deres ulike prosjektledere gitt ut fra resultatet Carl C. Fon fikk i prosjektet, mens prosjektlederne i NCC fikk bonus ut fra resultatet NCC fikk i prosjektet. Dette er illustrert i Figur 4.3. Prosjektresultatet til hovedentreprenøren NCC ble bedre ved å betale minst mulig til Carl C. Fon, og det ble dermed en konkurranse mellom prosjektlederne. Totalt sett for NCC-konsernet ble totalresultatet det samme uavhengig av hvordan de økonomiske midlene ble fordelt mellom partene på prosjektet, men for prosjektlederne utgjorde fordelingen stor forskjell på deres personlige bonus ved prosjektets slutt.



Figur 4.3 Økonomistruktur med Carl C. Fon som UE



I de to første prosjektene var ikke samarbeidet godt. De ulike økonomiske målene sammen med lav tillit førte til at mye tid og energi gikk med på å løse konflikter og uenigheter om hvordan de økonomiske midlene skulle fordeles. Carl C. Fon følte de ble utnyttet av NCC, og at NCC bare var ute etter "å skvise penger" ut av dem. I det første prosjektet hvor NCC var overordnet Carl C. Fon forteller informantene at NCC-prosjektledelsen jobbet aktivt for å betale minst mulig for Carl C. Fon sine utførte tjenester. Carl C. Fon var dyktige i sitt opprinnelige forretningsområde, lokalmarkedet, og jobbet for at det skulle bestå samtidig som de beveget seg inn i et nytt forretningsområde. Det førte til at det ble en kamp om ressurser internt i Carl C. Fon mellom lokalmarkedet og stordriftsmarkedet, der lokalmarkedet ble prioritert. NCC mener denne konkurransen var negativ: «Når det gjaldt det her med lokalmarkedet og stormarkedet så er jeg litt usikker på om det kom så mye positivt ut av akkurat den konkurransen» (NCC 3).

I Mysenprosjektet ble det mot slutten en større tvistesak mellom byggherren og NCC, og for at Carl C. Fon og NCC skulle samarbeide i saken mot byggherren, ble kontrakten reforhandlet. Kontrakten fastslo en 50/50 prosent fordeling av overskudd/underskudd mellom NCC og Carl C. Fon. NCC 1 viser til at et tettere samarbeid er positivt, fordi: «man kaster bort mindre tid på økonomisk oppgjør internt»

I den tredje kontraktsmodellen har NCC og Carl C. Fon gått sammen i et partnerskap allerede i anbudsprosessen, hvor de diskuterte seg fram til en prosentvis økonomisk fordeling av resultatet på prosjektet. Her jobbet de mot samme mål som bonusene blir beregnet ut fra, og konkurransen om økonomiske midler intra-organisatorisk i prosjektet er visket ut. CCF 1 mener det er viktig at man forholder seg til den samme økonomiske konsekvensen, slik at «man ikke har muligheten til å skyve kostnaden til den ene eller andre». Løsningen som for Bjørnegårdtunnelen, er til en viss grad en spesialtilpasset kontrakt som mange av informantene er fornøyde med, selv om NCC 3 påstår at denne løsningen kan gjøre at Carl C. Fon lener seg litt tilbake. NCC 3 påstår at rene samarbeidskontrakter fører til at det blir mindre resultatansvar: «Vi kan ikke bli slikt kommunalt selskap som ikke har resultatansvar, for det blir ikke bra resultater av det. Det skaper mindre konflikter, selvfølgelig det vet jo alle, men det utvikler ikke noe».

## *Resultater*

Informantene mener at en skreddersydd løsning for kontrakter og bonusordninger ville være hensiktsmessig for integreringsprosessen. Selv om samarbeidet nå fungerer mye bedre med nye kontraktsmodeller er det stor uenighet om hvilken modell som gir best utvikling og kunnskapsoverføring videre for organisasjonen. De fleste informantene synes det fungerer godt med den nye kontraktsmodellen på Bjørnegårdstunnelen, hvor samarbeidet beveger seg mer og mer mot samhandling. Informanten NCC 3 hadde et mer konkret forslag til hvordan en skreddersydd kontraktsmodell kan legge til rette for positiv konkurranse. Konkurransen skulle opprettholdes ved at Carl C. Fon var en underentreprenør av NCC, hvor noen elementer i den originale kontrakten ble endret. Endringene i kontrakten burde baseres på et «åpen-bok-prinsipp» i forhold til økonomien. Endringer som oppstår i prosjektet som tilfaller Carl C. Fon sitt arbeidsområde skal tilfalle Carl C. Fon økonomisk, siden endringer ofte medfører store økonomiske gevinster. NCC 3 mener konkurranse og resultatansvar må til for å hindre at partene skyver ansvaret for gode prestasjoner på den andre parten, og begrunner sitt modellforslag slik:

NCC må ha storsinn, de eier jo Fon og må kunne hjelpe Fon med endringer, ha åpen-bok-prinsipp, og jobbe med det. Klarer du det, samtidig som Fon vet at de ordinært prisede arbeidsoppgavene må de drifte effektivt for at de skal tjene penger. Den kombinasjonen ville være den beste.

Bonusordningen slik den fungerer i dag gjør at konkurransen mellom hovedentreprenør og underentreprenør er svært sterk, og har ifølge informantene fungert som en barriere for kunnskapsoverføring i den første fasen av integrasjonsprosessen. Mange i det øverste sjiktet mener denne ordningen kunne vært avskaffet, mens de nede på prosjektledernes nivå mener den er drivende for prosjektet, så lenge man ikke er underleverandør. CCF 2 uttrykte at: «Bonuser er jo egentlig positivt, hvis du utformer den riktig, i en form som gir rett effekt». De fleste informantene er enige om at bonusordningen burde oppdateres, og tilpasses bedriftens mål og strategier.

### **4.3 Oppfatninger og identitet**

Integrasjonsprosessen av Carl C. Fon og NCC bærer preg av at firmaenes kulturelle paradigmer skapte problemer for integreringen, og etableringen av en felles identitet. Gjennom prosessen mente informantene fra Carl C. Fon at de måtte jobbe hardt for å få NCC til å stole på deres vurderinger og bygge opp en tillit. I tidlig fase var partene mistenksomme

til hverandres beregninger i anbudsfasen og mistenkte hverandre for uriktig budsjettering. Denne mistenksomheten fulgte dem inn i prosjektene hvor NCC og Carl C. Fon førte hvert sitt masseregnskap.

I den undersøkte integreringsprosessen var det spesielt tre forhold som hadde innvirkning på selskapenes oppfatninger av hverandre og etablering av felles identitet: absorpsjonskapasitet, involvering og ledelsesteamet.

### **4.3.1 Absorpsjonskapasitet**

Endringsmotstanden var sterk fra begge parter fra første stund. Gjennom intervjuene kommer det frem at endringsmotstand kan være et bransjekjennetegn i bygg- og anleggsbransjen ved at «Det er Norges mest konservative bransje!» (NCC 3). Informantene påsto at det var en tydelig "jeg kan best"-holdning hos alle parter involvert i prosessen, i alle nivåer av organisasjonen: «Vi har jo mye småkonger. Det er utrolig mange som vet best, og vi er kjent for å være ganske konservative.»

### **4.3.2 Kjennskap til hverandre**

Integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC kjennetegnes av at de har begrenset kunnskap om hverandre og hverandres kulturer. Carl C. Fon hadde i hovedsak kompetanse på å lede små prosjekter, mens NCC ledet stadig større og mer komplekse prosjekter. NCC hadde ingen maskinpark som kunne håndtere masseforflytning, og vet lite om forvaltning og drift av det, noe Carl C. Fon hadde god kompetanse på. Både NCC og Carl C. Fon hadde kompetanse på å lede masseforflytningsprosesser i praksis på et prosjekt, og begge kjente til de grunnleggende prinsippene i bransjen. Carl C. Fon hadde mindre kompetanse enn NCC når det gjelder mange tekniske detaljer opp mot byggherren i store prosjekter med kompliserte detaljer.

Informantene påpeker at dersom de hadde gjort seg mer kjent med hverandres behov, ville de kanskje ikke innført noen av tiltakene i integrasjonsplanen. Konflikten om økonomi- og it-systemene er et eksempel de trekker frem som et slikt tiltak. Da økonomi- og it-systemene ble innført hos Carl C. Fon, viste ledelsen i NCC liten forståelse for at disse systemene ikke fungerte godt for Carl C. Fon sin bruk. Denne innføringen kan ha vært nødvendig, men mange av informantene har i ettertid satt spørsmålsteget ved om det egentlig var nødvendig å innføre

## Resultater

alle systemene. Carl C. Fon fikk følelsen av at NCC ikke hadde tiltro til deres kompetanse, som ble et frustrasjonsmoment, og virket demotiverende for Carl C. Fon. Dette uttrykkes av CCF 2 som: «De har vært veldig skeptiske til oss, de har egentlig ikke trodd vi kan noen ting». Carl C. Fon på sin side hadde liten forståelse for mange av valgene NCC tok. NCC som et stort konsern, har vanskeligere for å skape en enhetlig firmafølelse sammenlignet med Carl C. Fon. Samtidig var det nytt for Carl C. Fon at beslutninger tok lang tid i et konsern, noe som førte til at Carl C. Fon ikke opplevde videre utvikling.

### 4.3.3 Involvering

Hovedkontorene til Carl C. Fon og NCC er plassert henholdsvis i Sandefjord og Oslo. Dette har vist seg å være en utfordring. Det har blant annet bidratt til at det har vært for få arenaer hvor de har møttes for å diskutere samarbeide, prosessen de har gått gjennom og veien videre. Når NCC og Carl C. Fon skulle utarbeide tilbud til mulige prosjekter i den første fasen, møttes de sjelden. Carl C. Fon jobbet i hovedsak individuelt med sin del av tilbudene fra Sandefjord. Dette opplevdes negativt; NCC 3 uttalte: «Hadde vi arenaer som vi møttes på og ble kjent med hverandre, hadde vi teambuilding, gjorde vi nok av slike ting? Det gjorde vi hvert fall ikke!».

I følge informantene har vært forholdsvis få møter mellom NCC og Carl C. Fon på ledelsesnivå, i hovedsak styremøter for Carl C. Fon. Dette har gjort at Carl C. Fon i mindre grad har vært involvert i beslutninger og vurderinger som ble gjort i forbindelse med integrasjonsprosessen. Møter på ledelsesnivå har i hovedsak vært styremøter, hvor en lukket gruppe møttes, og lite eller ingen informasjon ble formidlet til resten av organisasjonen.

NCC har de seneste årene invitert flere og flere fra Carl C. Fon på sin årlige anleggskonferanse, og dermed økt fysisk nærhet til en viss grad. Følgene av dette er at tilliten mellom partene på det nyeste prosjektet, Bjørnegårdstunnelen, er mye bedre. Informantene mener likevel at det fortsatt er forbedringspotensial for samarbeid og tillit mellom partene. Carl C. Fon møter fortsatt utfordringer ute hos prosjektledelsen, som i E18 Knapstad-Redtvet prosjektet, hvor de etter en periode med konflikt valgte å trekke seg ut med alle maskiner. Carl C. Fon vet at det ikke lønner seg for NCC-konsernet at maskinene står i ro, og forventet en reaksjon fra ledelsen i NCC. Den reaksjonen uteble, og maskinene ble stående i ro.

Etter integrasjonsprosessen har informantene funnet at det burde vært mer involvering av Carl C. Fon tidligere; «Du må involvere dem tidlig og diskutere om det er riktig eller ikke, så de får eierskap til prosessen» (NCC 3). Informantene foreslo at en burde innført en møterutine hvor nøkkelpersoner i ledelsen møttes en gang i halvåret, der de snakket om samarbeidet og avstemte forventninger, videre målsetninger og strategier.

#### **4.3.4 Ledelsesteamet**

I integrasjonsprosessen av Carl C. Fon gir informantene uttrykk for at det har vært en noe uklar ledelse av prosessen, som har forplantet seg som usikkerhet nedover i organisasjonen. Ledelsesteamet bør ifølge informantene ha en klar tanke om hva de ønsker for oppkjøpet, og hele tiden følge den valgte strategien for ikke å skape forvirringer. Det er viktig at ledelsesteamet bruker tilstrekkelig tid på å påse at strategien følger firmaets verdier og målsetninger. «Som leder må du ha fokus på totalen, ett NCC, og formidle dette ut i din organisasjon. Dette gjelder selvfølgelig for ledere på alle nivåer i NCC» (NCC 2).

Informantene mente videre at ledelsesteamet ikke var gode nok til å gjøre rett tiltak til rett tid, og NCC 3 påpeker at det hadde store konsekvenser for resultatet: «En gjenganger for disse prosessene her, som har gjort at man ikke fikk best resultat, er kanskje faktisk det at du er oppmerksom på det å gjøre de rette grepene man tenkte til strategien». Oppfølgingen av integrasjonsprosessen stagnerte etter at de tekniske detaljene var på plass, siden ledelsesteamet ikke hadde tydelige planer. «Man har egentlig klappet med hendene litt for tidlig, sagt seg ferdig. Bevilget ressurser og utstyr, og så er vi ferdig. Da går det sikkert fint ute på jobbene! Men det har ikke gått fint, fordi man ikke har stått løpet ut,» uttalte CCF 1. NCC 3 påpekte at et oppkjøp er en langsiktig investering. I integrasjonsprosessen av Carl C. Fon har ledelsesteamet konsentrert seg om de fysiske tiltakene, uten å ta nok hensyn til selve integreringen mellom firmaenes kulturelle paradigmer.

NCC 4 hentydet at i de innledende fasene i oppkjøpet ble problemene som kunne oppstå, behandlet noe overfladisk for å beholde en god stemning mellom partene: «Jeg kan tenke meg at i en oppkjøpsprosess, hvor man sitter og forhandler og sminker seg litt for hverandre, der gjør man hverandre gode og det er god stemning» (NCC 4). Noen av de tekniske endringene mener mange at NCC ikke burde pålagt Carl C. Fon å innføre i det hele tatt, eller eventuelt ved et senere tidspunkt. Økonomisystemet er et av disse som skapte konflikter, endringsmotstand og demotiverte ansatte. Informantene er samstemte om at det burde vært

## *Resultater*

satt mer fokus på integrasjonen, og det faktum at integreringen av to kulturer har mange utfordringer.

I integrasjonsprosessen var det manglende kommunikasjon både internt i ledelsesnivået og fra ledelsesnivået til resten av organisasjonen. I ledelsesnivået var det få avklaringer av hvilke forventninger partene hadde til hverandre, og hva de var villige til å tilby hverandre.

Informantene opplevde også at ledelsen ikke klarte å formidle tanken om hvordan samarbeidet skulle være ned i organisasjonen. Første gangen ledelsen satte seg ned med prosjektledelsen og snakket om hvordan de skulle samarbeide, var i slutten av det andre prosjektet, altså 1,5 år etter oppkjøpet. Carl C. Fon kunne i ettertid ønske at ledelsen fysisk gikk ut på prosjektene sammen med dem for å uttrykke formålet med oppkjøpet. NCC mener de burde hørt mer på Carl C. Fon i begynnelsen, samtidig som NCC burde tatt mer ansvar for at samarbeidet på de store prosjektene skulle gå bra. Carl C. Fon savnet å få tilbakemeldinger på arbeidet de utførte, slik at de visste om de beveget seg i rett retning.

Både NCC og Carl C. Fon forteller at det har vært svært avgjørende for kompetanseoverføringen hvilke nøkkelpersoner som har hatt ansvar i de ulike nivåene. I prosjektet i Oslofjordforbindelsen, som nylig ble påbegynt, mener Carl C. Fon at samarbeidet fungerer utmerket, på tross av at de er underentreprenør og konkurrerer om midlene, fordi nøkkelpersonene har de rette egenskapene. I andre prosjekter har begge parter opplevd at samarbeidet har bedret seg betraktelig etter utskiftning av nøkkelpersoner. Det kan synes som NCC er tilbakeholdene med å bytte ut nøkkelpersoner i Carl C. Fon, mens nøkkelpersonene selv har vurdert om et slikt bytte ville vært fordelaktig for prosessen. «Det som kanskje er suksessen hos konkurrentene, er at de tilførte ressurser i viktige posisjoner hos oppkjøpt selskap» (NCC 3).

Carl C. Fon opplevde etter oppkjøpet at de hadde et voksende behov for ansatte i alle ledd, og i 2014 hadde antall ansatte doblet seg. Da Carl C. Fon skulle ansette prosjektledere, opplevde de at det var en knapphet av denne ressursen i markedet. De endte opp med å ansette nøkkelpersoner som ikke hadde god nok kompetanse for arbeidsoppgavene som ventet. Carl C. Fon fikk ansvaret for alle egne ansettelser, noe NCC i etterkant mener de burde involvert seg mer i. NCC hadde ikke ressurser å tilføre Carl C. Fon, og bidro heller ikke til at Carl C. Fon tilsatte god kompetanse. «Det hadde vært veldig lurt av NCC å tilføre Carl C. Fon ressurser, ikke bare for å tilføre ressurser, men for å få den tryggheten det gir.» (CCF 2)

#### **4.3.5 Viktige egenskaper hos nøkkelpersoner**

Informantene mente følgende egenskaper ved nøkkelpersoner i prosessen var viktig for å få god samkonkurranse og kompetanseoverføring:

- Har lav endringsmotstand
- Er inkluderende
- Er interessert i samarbeid og god dialog
- Ser det overordnede bildet
- Har klare mål og strategier
- Gir klare beskjeder og tilbakemeldinger
- Er proaktiv – gripe inn i rett øyeblikk





## 5 Diskusjon

### 5.1 Samkonkurranse

I integrasjonsprosessens første fase oppstod konkurranse om territorium, lederskap, anerkjennelse og ressurser mellom partene i integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC. Konkurransen i integrasjonen mellom Carl C. Fon og NCC kan deles opp i to nivåer, en underbevist med grunnlag i kulturforskjeller, og en som bevist styres gjennom økonomiske intensiver og organisasjonsstruktur. I den undersøkte integrasjonsprosessen var det konkurranse på ulike nivå og former; mellom NCC og Carl C. Fon om økonomisk godtgjørelse og anerkjennelse, samtidig som det var en territoriell konkurranse mellom de ulike avdelingene, samt konkurranse om anerkjennelse. I ledelsesteamet oppsto det en konkurranse om lederskap over Carl C. Fon, og internt i Carl C. Fon var det konkurranse om hvilket forretningsområde som skulle få ressurser. Zhang et al. (2010) hevder at en høy konkurranseintensitet kan skade firmaets prestasjoner, som kan forklare hvorfor integrasjonsprosesser ofte skaper lite, ingen eller negativ verdi i den første fasen. Dette var også tilfelle i caset hvor lønnsomhetsmålet ikke ble oppnådd.

Tillit var viktig for at intra-organisatorisk konkurranse skulle gi insentiv til Carl C. Fon til å prestere best mulig. I første fase av integrasjonsprosessen i caset oppstod det konkurranse uten tillit mellom Carl C. Fon og NCC, som førte til destruktive konflikter mellom partene. Tilliten utviklet seg i positiv retning ettersom tiden gikk, men motarbeidelse og uoppfylt forventninger gjorde at tillitsbyggingen fikk tilbakefall. I E18 Knapstad-Retvet testet Carl C. Fon NCC ved å trekke maskiner ut av prosjektet. For at konfliktene som oppstår fra konkurransen skal kunne løses er det viktig med personlig tillit mellom de involverte (Strese et al. 2015). Når Carl C. Fon valgte å teste NCC istedenfor å forsøke å løse konflikten ved kommunikasjon tyder det på at den personlige tilliten er lav.

Tillit var viktig for at det intra-organisatoriske samarbeidet mellom Carl C. Fon og NCC ikke skulle gi grobunn til opportunistisk atferd. I det første prosjektet i integrasjonsprosessen var det en tendens til opportunistisk atferd fra NCC, hvor de påla Carl C. Fon å tilby lave priser for arbeidet de skulle utføre. Det førte til at NCC i prosjektet gikk i overskudd med ca. 20 millioner, mens Carl C. Fon satt igjen med tap tilsvarende NCCs overskudd. Hvis begge

parter ønsker å beskytte egne interesser, vil dette nesten alltid føre til noe opportunistisk atferd. (Zhang et al. 2010).

Samarbeidet mellom Carl C. Fon og NCC i tverrfaglige prosjektteam i den første fasen av en integrasjonsprosess virket demotiverende på de ansatte i Carl C. Fon som møtte motstand hos prosjektledelsen. Ledelsesteamet var også et eksempel på et tverrfaglig team hvor ledelsen til Carl C. Fon ble inkludert etter en organisatorisk endring. Leder i Carl C. Fon og ledere i NCC etterspurte begge menneskelige ressurser og investeringsmidler fra konsernledelsen, og prosjektlederne forsøkte å finne sin egen rolle i en uklar prosess. På prosjektnivået var det tydelig motstand mot samarbeid innad i teamene. Det samsvarer med Raza-Ullah et al. (2014), som påpeker at når aktørene i firmaene pålegges en aktiv deltakelse i tverrfaglige team kan det virke demotiverende. Le Roy og Czakon (2015) sine to kilder til spenninger i i-o samkonkurransen, ledere av datterselskap/distriktskontorer som kjemper om ressurser fra morselskapet og samarbeidsaktiviteter mellom ulike enheter, finner vi i ledelsesteamet og blant prosjektledelsen som forsøker å finne sin rolle.

Samarbeid og konkurranse fungerte bedre senere i integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC ettersom tilliten ble større. I den første fasen fungerte hverken konkurransen eller samarbeidet godt, og tilliten var lav. I det siste prosjektet der NCC og Carl C. Fon hadde inngått et samarbeid fungerte det selv med en bevist konkurranse gitt av kontraktsformen. Informantene la vekt på at i dette prosjektet følte de seg på lik linje, og opplevde at prosjektledelsen gav dem mer ansvar og tillit. Samarbeidet og konkurransen fungerte kanskje bedre med økt tillit fordi tillit er avgjørende for god konfliktløsning (Strese et al. 2015). Når konfliktene mellom Carl C. Fon og NCC ble håndtert på en god måte, ble det mer konstruktive enn destruktive konflikter.

Balansen mellom konkurranse og samarbeid endret seg gjennom prosessen. Konkurransen som stammet fra kulturforskjeller i Carl C. Fon og NCC ble gradvis mindre ettersom tilliten bedret seg. Konkurransen som ble påført fra organisasjonsstruktur og kontrakter ble fjernet underveis fordi den ble ansett som hemmende for samarbeidet mellom firmaene. Når personlig tillit var høyere mellom partene, gikk de tilbake til bevisst konkurranse, og opplevde at både samarbeid og konkurranse fungerte godt. De konstruktive konfliktene som opptrådte i integrasjonsprosessen, gjorde at NCC måtte bryte opp i noen av sine rutiner, som kontraktsmodellene. Det samsvarer med Sexton (2015) sin påstand om at konstruktive konflikter kan være nødvendig for å bryte med rigiditetene i firmaet som kjøper opp

## 5.2 Kunnskapsutvikling

NCC og Carl C. Fon skulle utvikle ny kunnskap, var utveksling av ulik kunnskap vanskeligere enn utveksling av lik kunnskap. Carl C. Fon og NCC hadde noe lik og noe ulik kunnskap ved inngåelsen av integrasjonsprosessen. Carl C. Fon hadde i hovedsak kompetanse på å lede små prosjekter, mens NCC ledet stadig større og mer komplekse prosjekter. NCC hadde ingen maskinpark for masseforflytning og viste lite om forvaltning og drift av det. Dette hadde derimot Carl C. Fon god kompetanse på. Både NCC og Carl C. Fon hadde kompetanse på å lede masseforflytningsprosesser i praksis på prosjekt, og begge kjente til de grunnleggende prinsippene i bransjen. Carl C. Fon hadde mindre kompetanse enn NCC når det gjelder tekniske detaljer opp mot byggherren i store, kompliserte prosjekter. På de områdene hvor partene hadde lik kompetanse hadde de lettere for å samarbeide og ha erfaringsutvekslinger. Der det var større grad av ulikhet i kunnskapen opplevdes større motstand mot å dele kunnskap, som førte til at formålet med oppkjøpet; utvikle ny kompetanse, masseforflytning i stordrift, lot vente på seg. Prosessen i Carl C. Fon og NCC bekrefter dermed det Sexton (2015) hevder at når to firmaer med ulik kompetanse inngår en allianse, kan det gi store fordeler, men samtidig utløse problemer

I en konservativ bedrift, hvor nøkkelpersonene har høy autonomi og ønsker å beholde det gamle, vil det være mye endringsmotstand som gjør integrasjonsprosesser utfordrende. Bygg- og anleggsbransjen beskrives av informantene som "Norges mest konservative bransje", og kampen for å beholde det gamle har vært en bidragsyter til problemene som har oppstått i integrasjonsprosessen i caset. Ved endringer og læring er det naturlig med motstand på alle nivåer i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 206), og integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC bærer tydelig preg av dette. Sexton (2015) og Zhang et al. (2010) påpeker at et firmas innovative evne er avhengig av absorpsjonskapasiteten. NCC og Carl C. Fon hadde noe lav absorpsjonskapasitet, som førte til at kunnskapsutviklingen gikk langsomt.

Når samkonkurransen fører til destruktive konflikter vil kunnskapsoverføringen være begrenset. I de tilfellene i caset hvor man opplevde destruktive konflikter, ble tillitsbyggingen satt tilbake og kunnskapsoverføringen ble begrenset. Konstruktive konflikter, som diskusjonen rundt samarbeidsform, gav grunnlag til at ledelsesteamet endret organisasjonsstruktur og kontraktsform, som førte til et tettere samarbeid mer kunnskapsutvikling. Li et al. (2011) sin konklusjon sier at destruktive konflikter fører til

reduserte sosiale relasjoner. Når NCC og Carl C. Fon forsøkte å fjerne kildene til destruktive konflikter, må de være oppmerksom på at det også kan fjerne noen av de konstruktive konfliktene. Dersom det legges opp til kun samarbeid kan de konstruktive konfliktene utebli, som kan gi en begrenset utvikling (Korhonen-Sande & Sande 2014). I Bjørnegårdtunnelen har det blitt lagt opp til stor grad av samarbeid, men siden det opptrer konkurranse mellom avdelingene uavhengig av samarbeidsmodell, er de konstruktive konfliktene tilstede i prosjektet.

En god balanse mellom konkurranse og samarbeid gir bedre kunnskapsoverføring og -utvikling. I integrasjonsprosessens første fase var det høy konkurranse som virket negativt på kunnskapsutviklingen. Det var liten grad av samarbeid, og ifølge Bengtsson og Kock (2014) vil samkonkurranse-forholdet ikke utvikle seg i en slik situasjon. Ettersom prosessen utartet seg ble samarbeidet sterkere og konkurransen lavere, som gradvis bedret kunnskapsoverføringen. I den siste fasen har noe konkurranse blitt tilbakeført i samarbeidet, uten at kunnskapsoverføringen ble lavere. Song og Lee (2012) sine konklusjoner, om at balansen mellom konkurranse og samarbeid er en kritisk strategisk betraktning for kunnskapstilegnelsen som gir verdiskapning, samsvarer godt overens med resultatene i denne oppgaven, som legger vekt på at sterke bånd og sterkt samarbeid må være tilstede før konkurranse virker positivt på kunnskapsutvekslingen. Siden konkurransen er naturlig høy med lav tillit mellom partene i første fase i første fase i integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC, vil ytterligere fokus på konkurranse gjennom kontraktsmodeller og organisasjonsstruktur ha en negativ påvirkning på kunnskapsoverføringen og tillitsbyggingen i begynnelsen. Etter hvert som tilliten bygges opp vil den derimot kunne bidra til en radig kunnskapsutvikling.

### **5.3 Tiltak for økt kunnskapsoverføring**

For å strukturere tiltakene som informantene satte fokus på, etter en vurdering av integrasjonsprosessen, vil dette kapittelet deles inn i følgende punkter:

- Organisasjon og koordinering
- Økonomistruktur
- Ledelsesteamets integrasjonsplan.

Disse punktene vil behandle alle faktorene Bengtsson og Kock (2014) la vekt på for å balansere samarbeid og konkurranse: ledelsens personlige vurderinger, oppfatninger og identitet, en dynamisk ressursbalanse og konkurransedyktighet, og kritiske hendelser.

### **5.3.1 Organisasjon og koordinering**

Organisasjonsstruktur og koordineringen av ansatte påvirker balansen mellom konkurranse og samarbeid ved at det setter et rammeverk for ansvars- og maktstrukturer. Song et. al (2012) foreslo to mekanismer for inter-organisatorisk koordinering: strukturell og relasjonell forankring, som også kan beskrives som en ytre og indre fasade. Den ytre fasaden er den formelle delen som er synlig utad; organisasjonskartet. Den indre fasaden består av oppgavebeskrivelser, rutiner og lignende.

Mer fokus på å øke de relasjonelle forankringene samt minimere strukturelle begrensninger vil øke kunnskapsoverføringen. Integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC preges av sterke hierarkiske begrensninger, og lite interaksjoner mellom enhetene, som bidro til at kunnskapsoverføringen har vært redusert. Samtidig var de hierarkiske begrensningene, i form av arbeidsbeskrivelser og rutiner fra ledelsen, svært uklare, og firmaenes sentralisering lav. Det stemmer med Strese et al. (2015) sin antakelse om at sentralisering og formalisering kunne benyttes for å utvikle en robust tverrfaglig samkonkurranse. Tsai (2002) mener at man bør redusere de hierarkiske begrensningene i den ytre fasade og øke de sosiale relasjonene mellom enhetene i et konserns indre fasade for å øke kunnskapsoverføring, som stemmer overens med informantenes betraktninger om kunnskapsoverføringen i integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC.

Med mer styrte rammer ned i organisasjonen hos NCC, antyder informantene fra Carl C. Fon at maktfordelingen kanskje jevnes ut. Prosjektlederne i NCC har full frihet til å styre prosjektene sine som de vil, som gjør at de har lett for å tolke beslutningene for konsernet i sin helhet forskjellig. Dersom prosjektlederne i det overtakende selskapet benytter sin makt på en dominerende og overtalende måte ovenfor oppkjøpt selskap, vil det oppkjøpte selskapet ta skade av det (Lechner et al. 2016, s. 71). Ledelsen kan imidlertid ta tilbake noe av friheten og autonomien til prosjektlederne og gi dem et rammeverk for utførelsen. Slik ville prosjektene lettere kunne identifiseres med konsernets hovedstrategier og mål, og risikoen for opportuniste reduseres. Det kan også øke effektiviteten, ved at mange av aktivitetene ved prosjektets start, hvor prosjektledelsen tilpasser hverandres rutiner, kunne vært eliminert. Et

## *Diskusjon*

slikt tiltak vil med stor sannsynlighet skape stor misnøye og problemer hos sentrale og sterke personligheter ifølge informantene, og kan dermed virke begrensende for innovasjonen på kort sikt. Før ledelsesteamet innfører et slikt tiltak, bør de derfor vurdere nøye om fordelene veier opp for utfordringene de møter, og legge en god plan for å minimere dem.

Plasseringen av Carl C. Fon i organisasjonsstrukturen påvirket maktfordelingen mellom selskapene. Informantene var opptatt av at det var lettere å samarbeide i de tilfellene de var på «lik linje» med hverandre og at de opererte med «åpne bøker». Endringen som skjedde når Carl C. Fon ble løftet opp til distriktskontor-nivået i NCC-konsernet gjorde at lederen i Carl C. Fon ble inkludert i ledelsesteamet noe som bedret samarbeidet. Beslutningene som omfattet Carl C. Fon ble i hovedsak gjort i dette teamet, som gjorde at lederen av Carl C. Fon fikk større kontroll over egen drift. På prosjektnivå styres organisasjonsstrukturen av kontrakten mellom Carl C. Fon og NCC, hvor endringen der Carl C. Fon gikk fra underentreprenør til partner, skapte mer likhet. Ved å være partnere skifter fokuset i organisasjonen fra individuelle til felles, overordnede mål.

Å opprette en forsknings- og utviklingsavdeling (FoU) med ressurser fra begge parter, kan være hensiktsmessig for å oppnå kompetanseutvikling. Dette kan skape en konsentrasjon av relevant kompetanse, masseforflytning, i fysisk nærhet med kun en agenda, og føre til økt utvikling for Carl C. Fon og NCC. Målet som ble satt for oppkjøpet var veldig generelt, som kan ha bidratt til at kunnskapsutviklingen ikke fikk et riktig fokus fra ledelsesteamet. En organisasjonsstruktur må tilpasses mål og strategier for bedriften (Jakobsen 2015), og en opprettelse av en FoU avdeling kunne vært en god tilpasning til målet for oppkjøpet av Carl C. Fon.

Informantene antydet at andre møterutiner mellom Carl C. Fon og NCC ville skapt arenaer for fysisk nærhet, og en bedre håndtering av samkonkurransen. I integrasjonsprosessen kom det fram at få og delvis lukkede møter førte til problemer for kunnskapsoverføringen. Carl C. Fon og NCC hadde ikke nok arenaer hvor de diskuterte samarbeidets utvikling, og hvilke grep som burde tas. En samlokalisering var utelukket. En slik arena for fysisk nærhet spiller en modererende rolle for resultatet (Le Roy & Czakon 2015). Derfor bør det legges opp til at partene møtes jevnlig for å diskutere samarbeidet og integrasjonsprosessen. Agendaen kan gjerne inneholde forventningsavklaringer mellom partene, ståstedsanalyse opp mot målsetninger og strategi og justeringer som bør innføres ut fra konflikter og ytre endringer.

Dersom NCC hadde plassert egne ressurser i nøkkelposisjoner hos Carl C. Fon, kunne det bidratt til oppbygging av tillit. Den generelle knappheten av ressurser som ble observert i Carl C. Fon og NCC gjorde at overtakende selskap prioriterte produksjonsmessige behov. NCC har i senere tid valgt å ansette ressurser som komplementerer Carl C. Fons ressurser, men plassert dem i konkurrerende distriktskontorer. Overtakende selskap bør revurdere en slik allokering av ressurser i integrasjonsprosessen i de tilfeller hvor fysisk nærhet ikke kan oppnås ved hjelp av samlokalisering av hovedkontorene. Disse tiltakene samsvarer med Dahls (2014) metoder for å håndtere risikoen i samkonkurrans-forhold som er å fremme en forhåndsdefinert og sekvensiell inndeling av samarbeids- og konkurransedyktige interaksjoner, og å ansette egne ressurser som komplementerer den andre parten. Dersom overtakende selskap ikke har ressurser å avse, kan det ut fra et langsiktig perspektiv lønne seg å ansette flere med kompetanse som utfyller målet med oppkjøpet.

### 5.3.2 Økonomistruktur

Økonomistrukturane la føringer for balansen mellom samarbeid og konkurranse mellom Carl C. Fon og NCC. NCC konsernet styres etter et helhetlig økonomisk resultat i både divisjoner basert på marked, og divisjoner basert på funksjoner, og er dermed lønnsomhetsorientert (Jakobsen 2015). Jakobsen (2015) forklarer at med en slik orientering må konsernet prise de interne leveransene og skape et internt marked, noe NCC og Carl C. Fon gjør i prosjektene de samarbeider på. De har hva Jakobsen (2015, s. 218) kaller et åpent internt marked hvor «en slik styringsform innebærer at partene forhandler om pris. Hvis kundene kan få bedre betingelser av en ekstern leverandør, har de kun mulighet til å velge denne leverandøren».

Utformingen av interne markeder påvirker balansen mellom konkurranse og samarbeid. Sterke interne markeder bør ikke innføres før integrasjonen har ført til lave kompetanse- og informasjonsskjevheter. Jakobsen (2015) peker på fem forhold som må ligge til rette for å innføre interne markeder, og når man ser på integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC er ikke alle disse forholdene oppfylt (se Tabell 5.1).

Tabell 5.1 Forhold som må ligge til rette for internprising, i samarbeidet mellom Carl C. Fon og NCC

<i>Forhold</i>	<i>Sant for caset?</i>
<b>Et eksternt marked</b>	Ja
<b>Lave kompetanse- og informasjonsskjevheter</b>	Nei
<b>Lave byttekostnader</b>	Vet ikke
<b>Administrasjonskostnadene bør være lave</b>	Ja, men kostet mye energi
<b>Begrenset sannsynlighet for suboptimalisering</b>	Nei

I integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC bidro det interne markeder gjennom kontraktsmodellene til at enhetene fikk ulike målsetninger, og mistet fokus på det overordnede målet; bygge opp ny kompetanse. De konkurrerte om rene økonomiske midler seg imellom, selv om pengene til syvende og sist havnet i samme firma. Flere informanter argumenterte for at denne konkurransen var svært negativ, siden bonusordningene forsterker effekten kontraktsmodellen gir i forhold til balansen mellom konkurranse og samarbeid. En viss grad av konkurranse fra økonomiske insentiver fører likevel til et ønske om å prestere godt (Jakobsen 2015), som vil øke kunnskapsoverføringen. Grunnen til at dette fungerte rent ødeleggende i caset var at på tidspunktet interne markeder ble innført, lå ikke forholdene til rette for det. Ettersom tilliten bygges opp i integrasjonsprosessen, vil Jakobsens (2015) forhold sannsynligvis etableres, og økonomiske insentiver kan fungere bedre.

I integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC, hvor det var mye ubevisst konkurranse i første fase, ville kontraktsmodeller og bonusordninger som var lagt til rette for samarbeid kanskje gitt bedre kompetanseoverføring. Ettersom tillit og kunnskapsoverføringen mellom partene vokser til, kan konkurranse innføres som et positivt virkemiddel. Dette krever, ifølge informantene, spesialtilpassede kontrakter som tjener formålet på en god måte. Informantene hadde mange tanker og forslag til hvordan dette kan gjøres i praksis, hvor noen ville ivareta konkurranse, og andre ønsket å fjerne det helt. En generell samling av de ulike informantenes tanker tilsier at samarbeidskontraktene bør utføres slik at:

- Begge parter jobber mot konsernets overordnede mål, og unngår destruktive konflikter.
- Den oppmuntrer til at hver enkelt part ønsker et best mulig resultat for sitt ansvarsområde.



I integrasjonsprosessens første fase kan partnering virke som et godt alternativ ute på prosjektene, samtidig som oppkjøpt selskap som datterselskap har eget budsjettmål. Det vil gjøre at datterselskapet har et krav til å prestere på individuelt nivå, som avhenger av at prosjektet i sin helhet presterer godt.

### **5.3.3 Ledelsesteamets integrasjonsplan**

Informantenes erfaringer fra integrasjonsprosessen var at ledelsesteamet bør legge en god plan for implementering av systemer, strukturer og andre samarbeidsverktøy. Klart formulerte mål for oppkjøpet er en forutsetning for å kunne lage en god plan (Sexton 2015). I integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC var mål og strategier for oppkjøpet noe uklart for organisasjonen, og kanskje for generell. Dette førte til at ansatte i bedriften jobbet mot ulike mål, uten å overføre kunnskap. Dette er vanlig ved slike prosesser hvor de fleste firmaer ikke klarer å utvikle effektive planer og modeller, noe som medfører at verdier i oppkjøpet blir tapt (Thakur et al. 2015).

Målet for oppkjøp av et firma med ulik kompetanse fra overtakende selskap, bør inkludere å utvikle ny kompetanse, siden det vil gi store konkurransefordeler (Sexton 2015). Hovedmålet for oppkjøpet i caset var at NCC og Carl C. Fon skulle utvikle god kompetanse hos prosjektledelsen om å styre masseforflytning i store prosjekter. På denne måten ønsket NCC og Carl C. Fon å få et konkurransefortrinn i markedet. NCC antok at denne kompetansen ble utviklet organisk så lenge de to partene måtte jobbe sammen på prosjekt, og Carl C. Fon hadde nok utstyr. For å sikre best mulig utnyttelse av ressursene som ble integrert burde det i tillegg til hovedmålet vært satt en rekke delmål, som spesifiserte hvilke kompetanseområder innen masseforflytning NCC og Carl C. Fon skulle utvikle, slik at organisasjonen hadde en klar formening om hva de skulle fokusere på.

Planlegging og gjennomføring av integrasjon krevde nye arbeidsoppgaver og rutiner hos Carl C. Fon og NCC. Integrasjonsprosessen hadde en klar fordeling av oppgaver som skulle utføres til nøkkelpersonene, men oppgavene var ikke tilstrekkelig for at kulturene ble integrert. Dette ble påvirket av at ledelsesteamet som skulle utforme og utføre integrasjonsplanen, hadde lite erfaring og kompetanse innen integrasjon. I omfattende integreringsprosesser, som den caset beskriver, kan det lønne seg å tildele en person ansvaret for integreringen (Johnson 1992). Arbeidsbeskrivelsen kan i hovedsak behandle hele integreringsprosessen. Dersom denne ressursen ikke er tilgjengelig i bedriften, kan den leies

inn eller tilsettes. Dette gir flere fordeler, ved at innhentede ressurser angriper integrasjonsprosessen uten å være låst fast i noen av firmaenes paradigmer (Johnson 1992). Ansettelse av nye ressurser eller innleie fører til at de må benytte mye tid på å bli kjent med begge bedrifter. Dette kan være både positivt ved at de ikke har den samme endringsmotstanden som kjennetegnes i bransjen, og negativt ved at de ikke har nok bakgrunn for å ta de gode beslutningene. Derfor kan det lønne seg å benytte interne ressurser, som kan kurses av eksterne i integreringsprosessen. Ved å leie inn ekspertise på feltet for å lære opp ressurser fra både overtakende og oppkjøpt selskap om integrasjon får man en dobbel effekt. For det første vil integrasjonskompetansen øke, og for det andre vil ressursene blir bedre kjent og opparbeider en tillit ved at en del grunnleggende normer og rutiner blir nedsatt i teamet.

Kulturelle forskjeller mellom selskapene gjorde at forståelsen av selskapenes beslutninger og meninger var lav, og dette førte til lav tillit mellom selskapene. Det var en viktig forskjell mellom selskapene som bidro til lav forståelse selskapene imellom. Carl C. Fon hadde en svært høy lojalitet og en enhetlig firmafølelse blant sine ansatte, mens NCC på sin side besto av flere organisasjoner, og manglet en tydelig og enhetlig firmafølelse. Disse elementene skapte endringsmotstand blant de ansatte, som ledelsesteamet kunne forutsett med en analyse av firmaene før prosessen startet. Integrasjonsplanen var derfor noe mangelfull, og satte i hovedsak fokus på hvilke tekniske og praktiske oppgaver som skulle utføres. I en plan for integrering bør det vektlegges at to ulike kulturer skal smeltes sammen, siden det kan føre til store integrasjonsutfordringer (Thakur et al. 2015). De to bedriftene har hvert sitt paradigme bestående av seks ulike kulturelle områder som skal smeltes sammen (Johnson 1992).:

- Symboler
- Maktstrukturer
- Organisasjonsstrukturer
- Kontrollsystemer
- Ritualer og rutiner
- Historier og myter

Ved en god kartlegging av disse faktorene, kan selskapene øke forståelsen av hverandre, og finne gode løsninger for sammenslåing.

Når to bedrifter med lav absorpsjonsevne skal etablere et samarbeid, med kunnskapsoverføring, blir den negative absorpsjonseffekten forsterket. I caset kom det fram

noen sterke kjennetegn som skapte problemer for kunnskapsoverføringen. Den høye graden av autonomi i kombinasjon med endringsmotstand skapte en lav absorpsjonsevne. Ved en identifisering av endringsmotstand hos partene, vil et tiltak være å legge til rette for god kommunikasjon gjennom en hensynsfull ledelsesatferd som skaper tillit mellom partene (Strese et al. 2015). Et konkret tiltak kan være å involvere de ansatte som skal gjennomføre endringer nedover i organisasjonen, ved at de selv kan bidra til utarbeidelsen av integrasjonsplanen for de spesifikke endringene.

Et ledelsesteam med egenskaper som gir høy absorpsjonskapasitet vil skape en kultur i organisasjonen for god kunnskapsoverføring. I caset kom informantene fram til mange egenskaper hos nøkkelpersoner i konsernet som virket positivt på kompetanseoverføringen:

- Lav endringsmotstand
- Inkluderende
- Interessert i samarbeid og god dialog
- Ser det overordnede bildet
- Har klare mål og strategier
- Gir klare beskjeder og tilbakemeldinger
- Proaktiv – gripe inn i rett øyeblikk

Dersom en overfører disse egenskapene hos nøkkelpersoner over til firmaet, får man en kultur som er mer robust mot samkonkurranse. Gnyawali et al. (2015) mener at alle partnere møter omtrent de samme utfordringene i samkonkurranse-forhold, men at utfallet bestemmes av firmaets kompetanse til å håndtere denne situasjonen. Det er utfordrende å håndtere to motstridende ideer på samme tid, slik samkonkurranse krever (Gnyawali et al. 2015), noe informantene mente integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC bar preg av.

Når ledelsesteamet først har funnet de antatt rette tiltakene som skal utføres i integrasjonsprosessen, er det avgjørende å vurdere når tiltakene bør innføres. Dette vises i prosessen mellom Carl C. Fon og NCC hvor det ble gitt uttrykk for at innføringen av IT- og økonomisystemer ble innført på feil tidspunkt. Dette var et krav fra toppledelsen i Sverige, som kanskje ikke hadde kunnskap nok om Carl C. Fon sine behov. gNår slike viktige hendelser inntreffer i den første fasen av et samarbeid, kan det føre til at allianse beveger seg mot ren konkurranse (Tidström & Hagberg-Andersson 2012). Det burde vært gjort en mer nøye vurdering av i hvilken grad systemene dekket Carl C. Fon sine behov, samt lagt en bedre

plan for implementeringen. NCC ville ha tjent på å ha implementert de viktigste funksjonene fra Carl C. Fon sine velfungerende systemer i sine egne før tiltaket trådte i kraft. På denne måten kunne Carl C. Fon beholdt funksjonaliteten de hadde behov for, samtidig som de fikk en stordriftsfordel ved at administrasjonskostnadene mellom NCC og Carl C. Fon ble holdt på et lavt nivå.

En integrasjonsplan bør inneholde føringer for hvordan ledelsesteamet skal følge opp virkningen av de planlagte endringene, og justere planen opp mot uforutsette hendelser. Informantene mente at oppfølgingen av integrasjonen ikke var god nok, og at hele organisasjonen i større grad fokuserte på produksjonen. Det var mange forventinger fra Carl C. Fon til NCC som ikke ble innfridd, uten at partene gikk sammen og vurderte konsekvensen av dette. Det kan ha vært en bidragsyter til at kunnskapsoverføringen og -utviklingen ikke har hatt den utviklingen de håpet på, og lønnsomheten ikke var like god som tiltenkt. Thakur et al. (2015) har laget en modell for å løse de utfordringene som oppstår i integrasjonsprosessen, hvor kommunikasjon er det sentrale elementet. For at kommunikasjonen skal bli god og løse utfordringene, må de menneskelige ressursene håndtere fem opplæringselementer; kompetanseutviklingsopplæring, konfliktløsningsopplæring, stresshåndteringsopplæring, jobbrelatert læring og atferdsopplæring (Thakur et al. 2015). I integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC manglet det noe opplæring på alle disse områdene, og kanskje litt mer på kompetanseutviklingsopplæring og atferdsopplæring.

## **5.4 Praktiske implikasjoner**

Oppgavens resultater gir noen praktiske forslag, som bedrifter kan velge å benytte når de skal foreta oppkjøp. Noen av funnene er generelle og kan benyttes av bedrifter uavhengig av bransje og kjennetegn på bedriftene og beskrives under.

I alle oppkjøp vil det være hensiktsmessig å være oppmerksom på balansen mellom konkurranse og samarbeid, og problemene som kan oppstå fra denne. Dersom selskapet som kjøpes opp er svært ulikt overtakende selskap, vil det oppstå konkurranse i de fleste kulturelle faktorene som firmaenes paradigmer består av. Tillit er en avgjørende faktor for at fordelene fra samkonkurranse kan tilegnes kunnskapsutviklingen i en allianse. Dersom overtakende selskap og oppkjøpt selskap har hatt lite samarbeid og interaksjoner tidligere, kan tilliten være lav i integrasjonsprosessens første fase og trenger oppmerksomhet fra bedriftenes ledelse. Lav tillit og kulturelle ulikheter bidrar til høy ubevisst konkurranse, derfor vil det lønne seg å

legge til rette for samarbeid og fjerne all bevisst konkurranse fra alliansen i første fase av en integrasjonsprosess.

En integreringsplan er et verktøy ledelsesteam kan benytte for å unngå problemer i integrasjonsprosessen. Innholdet i planen bør velges ut med grunnlag i klare, målbare mål, som er i tråd med den overordnede strategien. For å sikre en god kunnskapsoverføring og – utvikling, bør ledelsesteam lage en integrasjonsplan som tar hensyn til hvordan firmaenes kulturelle paradigmer vil påvirke de praktiske endringene som skal innføres.

Integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC var faktorer som absorpsjonsegenskapene, organisasjonsstruktur, økonomisk struktur stor grad av autonomi og maktskjevhet en del av firmaenes kulturelle paradigmer som var avgjørende for samkonkurransen og kunnskapsoverføringen. I utformingen av integrasjonsplanen er det viktig å gjøre et godt forarbeid, slik at faktorer som påvirker samkonkurransen og kan gi problemer blir identifisert. En plan som tar høyde for slike egenskaper, vil ha potensiale til å bygge tillit raskt og ha en god kunnskapsoverføring som fører til effektiv utvikling og lønnsom vekst for bedriften.

## 5.5 Begrensninger og videre forskning

Metoden for datainnsamling var dybdeintervjuer av et utvalg informanter fra integrasjonsprosessen mellom Carl C. Fon og NCC. Oppgavens omfang er på 30 studiepoeng, og skal i utgangspunktet utføres i løpet av fire og en halv måned. Det gir noen begrensninger for antall caser, antall informanter i utvalget, antall intervjuer og bruk av ulike metoder.

Ved å velge ut kun et case i en bransje med 60.000 ulike bedrifter, vil en generalisering av funnene for hele bransjen være utfordrende. Informantene mente bransjen var svært konservativ, mens andre relevante personer i mitt nettverk mener bransjen er svært tilpasningsdyktig til endringer i markedet. Siden alle integrasjonsprosesser er unike, vil mine funn kun være generaliserbare på områdene som behandler de helt overordnede trekkene ved balansen mellom konkurranse og samarbeid i en integrasjonsprosess. De mer spesifikke funnene kan kun overføres til integrering mellom to firmaer med liknende trekk til firmaene i caset.

Jeg har i hovedsak informanter fra kun to av nivåene i organisasjonen, og kun fire informanter fra hver part. Derfor er mine vurderinger om implikasjoner for toppnivået og nivå fire i organisasjonen kun basert på hvordan de to nivåene i midten har betraktet situasjonen over og

under, og fanger kanskje ikke opp motivasjonen bak toppledelsens beslutninger. Ved å inkludere flere informanter fra andre nivåer ville validiteten for oppgaven blitt bedre. Likevel vil oppgaven vise et godt bilde av problemet siden informantene hadde bedre innblikk i situasjonen enn toppledelse og nivå fire, som ikke deltok aktivt i prosessen. En metodetriangulering kunne vært interessant i caset, dersom jeg hadde hatt kapasitet til å utvikle en god spørreundersøkelse for et større utvalg. Der ville forskjeller mellom selskapene og nivåene kunne kommet klarere frem, samtidig som jeg ville fått en større validitet for funnene.

Måten intervjuguiden har blitt utformet på kan ha ført til noen begrensninger for oppgaven, samt hvordan intervjueren utførte intervjuene. Begrepet samkonkurranse er for mange ukjent, og et fokus på teoretiske begreper i intervjuguiden kan ha ført til at informantene misforstår og svarer feil ut fra det de egentlig mener.. Ved å forklare begrepene før intervjuet startet, forsøkte jeg å minimere risikoen for misforståelser.

Det er flere elementer fra mine resultater, hvor videre forskning kan være hensiktsmessig. For det første kan videre forskning undersøke om funnene i oppgaven også gjelder for andre oppkjøp med samme formål i bygg- og anleggsbransjen. Hvis dette er tilfellet, vil det være svært interessant å undersøke et tilfelle som avviker fra normalen. Dersom en bedrift har funnet en god balanse mellom konkurranse og samarbeid som gir en god kunnskapsutvikling, kan det benyttes hos andre i bransjen. Dette kan gi et kraftig ledelsesverktøy for en bransje i ferd med å møte store endringer i markedet, som vil utløse mange oppkjøp innad i bransjen.

Jeg har tatt for meg integreringen mellom de ulike faktorene som påvirker et firmas kulturelle paradigme, på et ganske generelt nivå. Jeg valgte å legge størst fokus på organisasjon og økonomi, siden det var begreper og områder informantene var godt kjent med. Videre forskning kan gå dypere inn i de resterende faktorene, og hvordan disse påvirker balansen mellom samarbeid og konkurranse, tillit, kunnskapsoverføring og -utvikling. Når det etter hvert finnes en god oversikt over hvordan disse faktorene påvirker samkonkurranse, og hvordan disse håndteres, kan det være interessant å se på hvordan tidspunktet for innføring av tiltakene i prosessen påvirker kunnskapsutviklingen. Resultatet fra oppgaven viser at det kan lønne seg å vente med å innføre tiltak som fører til konkurranse i integrasjonsprosessens første fase. Det resultatene ikke sier noe om er mer spesifikt når det kan lønne seg å legge inn et miljø som oppfordrer til konkurranse. Samtidig vil det være interessant å se på hvor mye

konkurranse ledelsesteamet bør legge opp til, til hvilken tid videre i prosessen, og om det kommer til et punkt hvor det ikke vil lønne seg med mer konkurranse for enhver pris.

Ressursknapphet er et problem i caset, og integrasjonsprosessen blir nedprioritert. En interessant problemstilling kan være om det lønner seg å nedprioritere andre funksjoner i bedriften for å sikre en god integrasjonsprosess. Det vil være en utfordring å kvantifisere verdien av en lønnsom integrasjonsprosess, og avgrense hvor lenge en integrasjonsprosess pågår. En modell som beregner slik lønnsomhet, kan være av stor nytte for bedrifter i integrasjonsprosessen. De har sterke krav til omsetning. Å allokere ressurser til et område som ikke gir direkte umiddelbar verdi, kan være et utfordrende tiltak å få gjennom hos toppledelsen. Dersom et ledelsesteam kan vise til konkrete tall på lønnsomheten av en slik prioritering, vil beslutningsgrunnlaget bli sterkere og lønnsomheten til konsernet potensielt større. Resultatene er ikke blitt satt i system til bruk for bedrifter slik oppgaven er utformet. Resultatene er omfattende nok til å kunne begynne utformingen av en integrasjonsmodell som tar hensyn til kulturforskjeller og samkonkurranse. Med implementering av videre forskning, som vist til over, kan en slik modell være et verdifullt hjelpemiddel for bedrifter i en oppkjøpsprosess.





## 6 Konklusjon

### 6.1 Konklusjoner på forskningsspørsmålene

Gjennom analyse av oppkjøpet NCC gjorde av Carl C. Fon i 2011 har jeg besvart følgende tre spørsmål:

#### *Hva kjennetegner intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen?*

Den intra-organisatorisk samkonkurransen i integrasjonsprosessen mellom NCC og Carl C Fon ble kjennetegnet av at balansen mellom konkurranse og samarbeid ble endret gjennom prosessen. Første fase av integrasjonsprosessen var preget av konkurranse mellom partene, og lav tillit når samarbeidsforholdet skulle etableres. I denne fasen bidro samkonkurranse til å skape problemer for bedriftene. Konkurranse uten tillit ga destruktive konflikter, og et samarbeid uten tillit åpnet for opportunistisk atferd. Konkurransen kunne deles inn i to nivåer, ubevisst konkurranse med bakgrunn i kultur og bevisst konkurranse fra styringsverktøy som organisasjonsstrukturer. Integrasjonsprosessen var preget av ubevisst konkurranse i den første fasen, blant annet fordi selskapene hadde ulik struktur og størrelse, altså ulike paradigmer. Første fase, når partene ble pålagt å samarbeide, virket demotiverende og skapte endringsmotstand. Ettersom en fungerende integrering utviklet seg, ble det gradvis mer samarbeid og tillit mellom partene, samtidig som problemer ble mindre fremtredende. Den ubevisste konkurransen ble gradvis redusert, og i den siste fasen kunne bevisst konkurranse innføres og bidra konstruktivt, i et velfungerende prosjekt.

#### *Hvordan påvirker i-o samkonkurranse i integrasjonsprosessen kunnskapsutviklingen?*

Intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen hadde både negativ og positiv påvirkning på kunnskapsutviklingen i bedriftene. Problemene som oppstod fra samkonkurransen påvirket absorpsjonskapasiteten til firmaene og gjorde at kunnskapsutvekslingen ble bremsset. Dette var spesielt fremtredende i første fase i den studerte integrasjonsprosessen. Selskapenes kunnskap var ulike og samkonkurransen ga utfordringer for kunnskapsoverføringen. Da selskapene overkom disse utfordringene, ga kunnskapsutvikling basert på ulike kunnskap i bedriftene økte konkurransefordeler. Ettersom problemene ble færre, ble kunnskapsoverføringen bedre. Når i-o samkonkurranse fungerte bedre ga konkurransen insentiv til å utvikle bedriftene og samarbeidet arenaer å utveksle og utvikle kunnskap på.

***Hvilke tiltak kan ledelsesteam innføre for å sikre økt kunnskapsoverføring i integrasjonsprosessen som er preget av samkonkurranse?***

Ledelsesteam har mange tiltak de kan innføre for å sikre økt kunnskapsoverføring. Først og fremst vil et godt forarbeid, hvor en analyse av de to bedriftenes paradigmer, mål og strategier være avgjørende for å velge rett tiltak. Virkemidleri planen bør innebefatte alle elementene et paradigme er bygget opp av, i henhold til hva som vil passe den enkelte integrasjonsprosess. Generelt vil det være hensiktsmessig at tiltakene fører til lav konkurranse og høy grad av samarbeid i integrasjonens første fase.

Viktige tiltak kan være å:

- Minimere strukturelle begrensninger i organisasjonsstrukturen
- Sørge for at maktfordelingen fører til at partene er likeverdige. Dette kan håndteres gjennom en gjennomtenkt plasseringen av oppkjøpt selskap i organisasjonsstrukturen, og å minimere autonomi blant prosjektlederne
- Skape arenaer for kunnskapsutveksling, ved eksempelvis møterutiner eller opprettelse av FoU-team
- Opprette nye arbeidsoppgaver og rutiner for å sørge for at integrasjonsplanen blir gjennomført, fulgt opp og justert
- Sørge for at bedriften har ressurser med kompetanse innen integrasjon, for eksempel med kursholdere fra eller ansettelse av eksterne aktører
- Jobbe aktivt for å øke absorpsjonskapasiteten ved å involvere personene med de rette egenskapene og rett posisjon i beslutningstakingen.

## **6.2 Konklusjon på problemstillingen**

***Hvordan bør ledelsesteam håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet for å øke kompetanseutviklingen for et firma i bygg- og anleggsbransjen?***

For å håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte og det overtakende selskapet, bør ledelsesteam arbeide for at problemer ved samkonkurranse mellom oppkjøpt og overtakende selskap minimeres. Ved en god balanse mellom konkurranse og samarbeid vil det oppstå mindre problemer, og kunnskapsoverføringen vil bli større. Ledelsesteamet bør kartlegge i hvilken grad det opptrer konkurranse med bakgrunn i kulturforskjeller, for å sørge

for god balanse i prosessen. Ved å ta hensyn til både ubevisst og bevisst konkurranse kan de justere balansen mellom samarbeid og konkurranse med ulike ledelsesverktøy, som de konkrete tiltakene skissert i kapittel 6.1. Dette kan gi en antatt balanse som samsvarer bedre med den virkelige balansen. Samarbeid uten konkurranse og konkurranse uten samarbeid vil ikke gi utvikling.

Etter en god kartlegging av firmaenes kulturelle paradigmer kan ledelsesteamet ta høyde for samkonkurransen i integrasjonsplanen. I integrasjonsplanen kan de innføre et nivå for fysiske tiltak og et nivå for tiltak for å balansere samarbeid og konkurranse. En inkludering av oppkjøpt selskap i ledelsesteamet som styrer integreringsprosessen, vil kunne gi begge selskap et eierskap til beslutningene som tas. Ved å la beslutningstakere på et lavere nivå få muligheten til å påvirke viktige beslutninger kan eierskap til integrasjonsprosessen forplante seg bedre i organisasjonen. Det vil føre til at begge selskap har samme forståelse av prosessene som skal gjennomføres, og jobber mer aktivt mot samme mål. For å øke kunnskapsoverføringen ytterligere er tillitsoppbygging mellom partene viktig. Tillit er avgjørende for å kunne utnytte fordelene samkonkurransen potensielt kan gi. Ved å sørge for gode arenaer hvor partene kan utveksle og utvikle kompetanse, vil tilliten bygges opp så lenge begge parter unngår opportunistisk atferd. Når samkonkurransen fungerer optimalt med tillit mellom partene vil samarbeidet føre til at kunnskap overføres, og sunn konkurranse kan gi insentiv til å utvikle ny kunnskap. Dette kan potensielt gi begge parter økte konkurransefordeler, som fører til en lønnsom vekst.



## 7 Kilder

- 100 største 2014*. (2015). bygg.no. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/100-storste>.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2014). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 180-188.
- Bransjemagasin - Bygg / Anlegg / Entreprenør*. (2016). karrierestart.no. Tilgjengelig fra: <http://karrierestart.no/bransje/31>.
- Brekkehus, A. (2016). *Knallhard konkurransesituasjon i anlegg - nå må samfunnet våkne*. bygg.no. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1265624>.
- Byberg, Ø. (2012). *KPMG venter oppkjøp og fusjoner i bygg og anlegg*: hegnar.no. Tilgjengelig fra: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2012/06/KPMG-venter-oppkjoeop-og-fusjoner-i-bygg-og-anlegg>.
- Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk, 2014*. (2014). Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/stbygganl/>.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 272-279.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. & Gnyawali, D. R. (2013). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 222-235.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J. & Bengtsson, M. (2015). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. & Harrison, J. S. (1991). Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs. *Academy of Management journal*, 34 (3): 693-706.
- Ho, H. & Ganesan, S. (2013). Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge sharing between suppliers in coopetition?(Report). *Journal of Marketing*, 77 (6): 91.
- Hoyt, K. B. (1978). Refining the Concept of Collaboration in Career Education. Monographs on Career Education.

## Kilder

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jahn, H. E. & Lileng, O. M. (2015). Hvordan kan mikrobryggeriene i Norge utnytte samkonkurransen for å forbedre sin konkurransevne?
- Jakobsen, E. W. & Lien, L. B. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jakobsen, E. W. o. L., Lasse B. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long range planning*, 25 (1): 28-36.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Korhonen-Sande, S. & Sande, J. B. (2014). Getting the most out of cross-functional cooperation: Internal structural change as a trigger for customer information use. *Industrial Marketing Management*, 43 (8): 1394-1406.
- Korhonen, S. (2006). A capability-based view of organisational renewal: combining opportunity-and advantage-seeking growth in large, established European and North American wood-industry companies. *Dissertationes Forestales*.
- KPMG. (2015). *Global Construction Survey*. [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com): KPMG. Tilgjengelig fra: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-construction-survey/Documents/global-construction-survey-2015.pdf>.
- Le Roy, F. & Czakon, W. (2015). Managing coopeition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*.
- Lechner, C., Soppe, B. & Dowling, M. (2016). Vertical coopeition and the sales growth of young and small firms. *Journal of Small Business Management*, 54 (1): 67-84.
- Li, Y., Liu, Y. & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29 (1): 128-142.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L. & Bagherzadeh, M. (2015). A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41 (5): 1338-1360.
- Maskinentreprenørfirmaet Carl C. Fon. (2013). Tilgjengelig fra: <http://www.carlcfon.no/om-oss/category132.html>.

- NCC i Norge. (2016). Tilgjengelig fra: <http://www.ncc.no/om-ncc/ncc-i-norge/>.
- Om NCC. (2016). Tilgjengelig fra: <http://www.ncc.no/om-ncc/>.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*: 116-145.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 189-198.
- Ritala, P., Golnam, A. & Wegmann, A. (2013). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 236-249.
- Sexton, J. C. (2015). Acquisitions as an instrument of organizational adaptation through innovation. *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*: 11.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data : a guide to the principles of qualitative research*. 4th ed. utg. Los Angeles: SAGE.
- Simsarian Webber, S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of management development*, 21 (3): 201-214.
- Song, D.-W. & Lee, E.-S. (2012). Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *A Leading Journal of Supply Chain Management*, 15 (1): 15-35.
- Stoltz, G. o. S. n. l.-. (2007). *Konkurransen: økonomi*: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/konkurransen/%C3%B8konomi>.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C. & Brettel, M. (2015). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*.
- Thakur, M., Bansal, A., Risberg, A., King, D. & Meglio, O. (2015). A framework of HR enablers for successful M & A integration. *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*: 40-56.
- Thorsnæs, G. (2014). *Norges Befolkning*: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Norges\\_befolkning](https://snl.no/Norges_befolkning).
- Tidström, A. & Hagberg-Andersson, Å. (2012). Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 41 (2): 333-343.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 261-271.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

## *Kilder*

- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13 (2): 179-190.
- Weber, M. & Østerberg, D. (1971). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Studiefakkel, b. S30. Oslo: Gyldendal.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*. Fifth edition. utg. Los Angeles: SAGE. xxviii, 282 pages s.
- Zalan, T. & Lewis, G. (2004). Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach. *Handbook of qualitative research methods for international business*: 507-528.
- Zhang, H., Shu, C., Jiang, X. & Malter, A. J. (2010). Managing knowledge for innovation: the role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of International Marketing*, 18 (4): 74-94.



## Vedlegg A

### *Intervjuguide - prestudie*

”E18 Gulli-Holmene”, ”E18 Mysen” og ”E16 Bjørnegårdstunnelen”

### *Spørsmål*

1. Hvem er du, og hva er din rolle i prosjektet?
2. Fortell generelt om prosjektene og samarbeidet fra start til slutt
  - a. ”E18 Gulli-Holmene”
  - b. ”E18 Mysen”
  - c. ”E16 Bjørnegårdstunnelen”
  - d. Evt. annet prosjekt hvor Carl C. Fon var underleverandør (eget firma)
3. Hvilke utfordringer møtte dere på underveis i prosjektet?
  - a. ”E18 Gulli-Holmene”
  - b. ”E18 Mysen”
  - c. ”E16 Bjørnegårdstunnelen”
  - d. Evt. annet prosjekt hvor Carl C. Fon var underleverandør (eget firma)
4. Hva har endret seg mellom prosjektene?
  - a. Til det bedre
  - b. Forverret situasjon
5. Hvorfor tror du det har endret seg?

### *Støtte-stikkord*

Mål

Kontraktstype/samarbeidsform (Formell/relasjon)

Kommunikasjon/interaksjon (Samarbeid/konkurransen)

Kulturforskjeller

Hvem har beslutningsmyndighet/makt

Organisasjonsstruktur

Aktørkomposisjon

Kilder:

Nøkkelpersoner

Forskjeller mellom Carl C. Fon og NCC

Eksterne/interne uventede hendelser

Hvordan snakker de sammen? Samspill og kommunikasjonsløyper.

## Vedlegg B

### Intervjuguide - oppfølgingsintervju

#### Intervjuguide

Problemstilling:  
*Hvordan bør ledelsesteam håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet for å øke kompetanseutviklingen i bygg- og anleggsbransjen?*

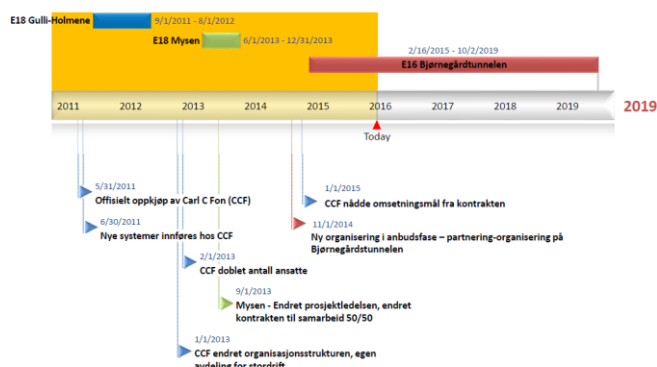
Lysbilde 1

#### Masteroppgaven

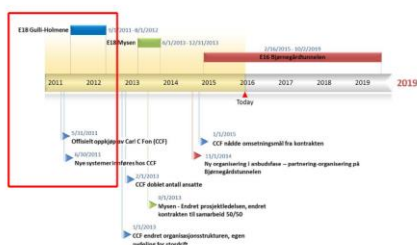
<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan bør ledelsesteam håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet for å øke kompetanseutviklingen i et firma i bygg- og anleggsbransjen?</i></p>		
<p>E1</p> <p><i>Hva kjennetegner intra-organisatorisk samkonkurranse i integrasjonsprosessen?</i></p>	<p>E2</p> <p><i>Hvordan påvirker i-o samkonkurranse i integrasjonsprosessen kunnskaputviklingen (organisk læring)?</i></p>	<p>E3</p> <p><i>Hvilke tiltak kan ledelsesteam innføre for å kunne forsikre økt kunnskapsoverføring i integrasjonsprosessen som er preget av samkonkurranse?</i></p>

Lysbilde 2

### Milepæler i integrasjonsprosessen mellom Carl C Fon og NCC



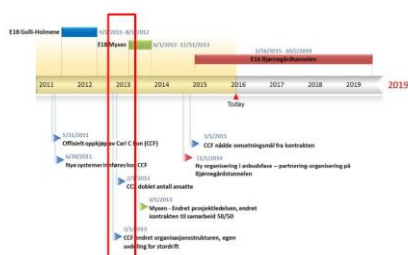
Lysbilde 3



#### Oppstarten – nye systemer og første prosjekt

- Hvilke forskjeller var det mellom NCC og CCF i oppstartstidspunktet?
- Var det noen form for konkurranse tilstede mellom CCF og NCC?
- Hvordan fungerte samarbeidet mellom CCF og NCC?
- Hvilke integreringstiltak ble gjort som var planlagt fra starten?
- Ble det utført integreringstiltak som konsekvens av uforutsette hendelser?
- I hvilken grad ble konkurranse bevisst/ubevisst opprettholdt?

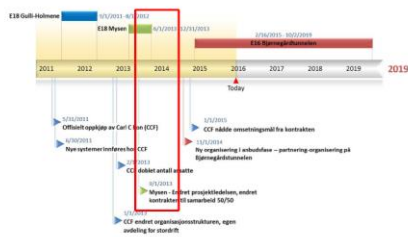
Lysbilde 4



#### Eksplisiv utvikling i CCF og nytt prosjekt

- Hvilke forskjeller var det mellom NCC og CCF i denne perioden?
- Var det fortsatt noen form for konkurranse tilstede mellom CCF og NCC?
- Hvordan fungerte samarbeidet mellom CCF og NCC?
- Hvilke integreringstiltak ble gjort som var planlagt fra starten?
- Ble det utført integreringstiltak som konsekvens av uforutsette hendelser?
- I hvilken grad ble konkurranse bevisst/ubevisst opprettholdt?

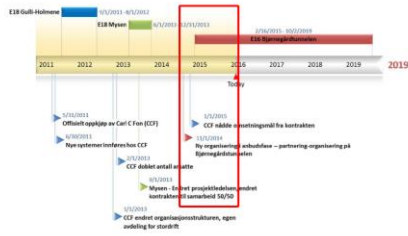
Lysbilde 5



**Endring – fra UE til partner**

- Hvilke forskjeller var det nå mellom NCC og CCF
- Var det fortsatt noen form for konkurranse tilstede mellom CCF og NCC?
- Hvordan fungerte samarbeidet mellom CCF og NCC?
- Hva lærte NCC/CCF i denne delen av prosessen?
- Hvilke integreringstiltak ble gjort som var planlagt fra starten?
- Ble det utført integreringstiltak som konsekvens av uforutsette hendelser?
- I hvilken grad ble konkurranse bevisst/ubevisst opprettholdt?

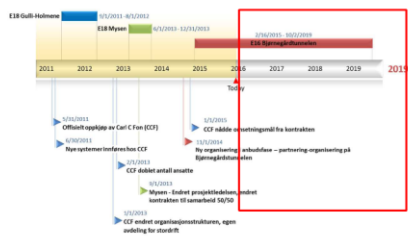
Lysbilde 6



**Partnere i nytt stort prosjekt**

- Hvilke forskjeller var det nå mellom NCC og CCF ?
- Var det fortsatt noen form for konkurranse tilstede mellom CCF og NCC?
- Hvordan fungerte samarbeidet mellom CCF og NCC?
- Hvilke integreringstiltak ble gjort som var planlagt fra starten?
- Ble det utført integreringstiltak som konsekvens av uforutsette hendelser?
- I hvilken grad ble konkurranse bevisst/ubevisst opprettholdt?

Lysbilde 7



**Veien videre**

- Hvilke forskjeller vil alltid være tilstede mellom CCF og NCC?
- Vil det/bør det være noen form for konkurranse tilstede mellom CCF og NCC?
- Hvordan vil/bør samarbeidet mellom CCF og NCC være?
- Hva mangler NCC/CCF å lære for å bli enda mer konkurransedyktig?
- Hvilke integreringstiltak bør gjennomføres nå? (hvis noen bør)
- I hvilken grad bør konkurranse opprettholdes som et insentiv for effektivitet og produktivitet?

Lysbilde 8

## Vedlegg C

*Fokusgrupper – Intervjuguide.*

### Fokusgruppe



*Hvordan håndtere samkonkurranse for å øke kompetanseutviklingen?*

Lysbilde 1

### Oppgaven



*Problemstilling:*  
*Hvordan bør ledelsesteam håndtere intra-organisatorisk samkonkurranse mellom det oppkjøpte selskapet og det overtakende selskapet for å øke kompetanseutviklingen i bygg- og anleggsbransjen?*

- Intra-organisatorisk = internt i et firma
- Samkonkurranse = paradokset at det finnes samarbeid samtidig som det finnes konkurranse
- Kompetanseutvikling – målet med oppkjøpet
- Ledelsesteam – styrende/ledende makt

Lysbilde 2

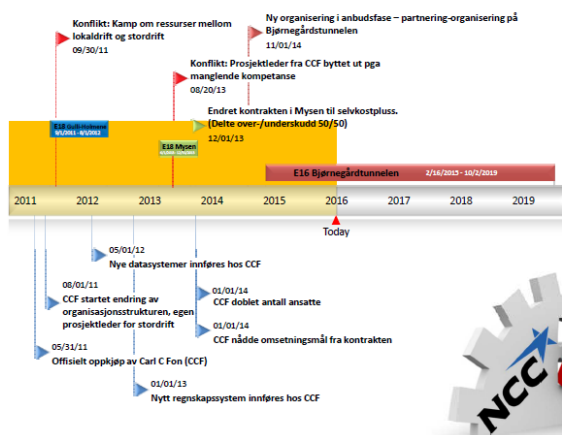
## Slik vil gruppearbeidet foregå

1. Intervjuet:
  1. Jeg spør et spørsmål, og dere kan komme med oppklarende spørsmål
  2. Dere får noen minutter til å drødle litt for dere selv
  3. Vi diskuterer spørsmålet – deretter nytt spørsmål (totalt 5 spørsmål)
  4. Kaffe pause
  5. Oppsummering og diskusjon
2. Etterkant:
  1. Jeg skriver resultatene fra fokusgruppen inn i masteroppgaven
  2. Dere får tilsendt sitatsjekk – der dere kan endre på formulering, avise eller trekke dere dersom dere vil. (Får ca 1 uke på å sjekke, sendes ut i midten av neste uke)
  3. Jeg får A på oppgaven, dere får heder og ære

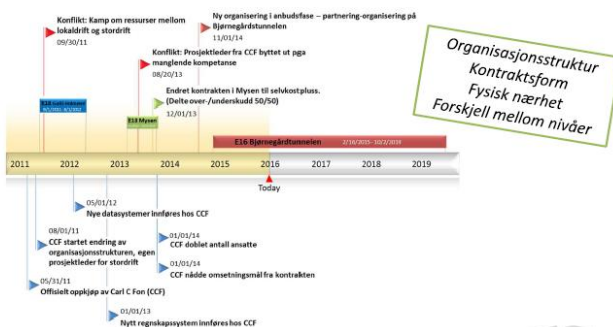


Lysbilde 3

### Integrasjonsprosessen mellom Carl C Fon og NCC



Lysbilde 4

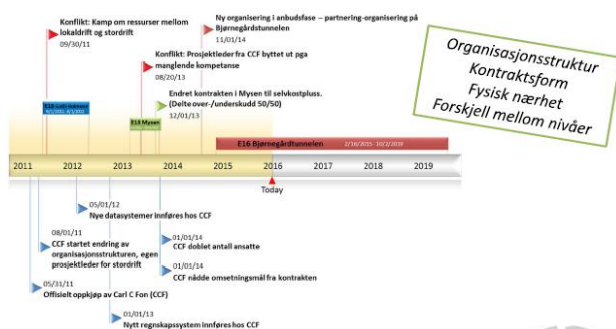


### Kompetanseskapsoverføring

- Hvilke barrierer møtte man mot å dele kunnskap/ressurser i prosessen?
- Kan dere komme på andre barrierer som kunne oppstått?



Lysbilde 5



Organisasjonsstruktur  
Kontraktform  
Fysisk nærhet  
Forskjell mellom nivåer

**Konkurrans og samarbeid**

- Hvilke problemer kan dere peke på med for mye/lite konkurranse?
- Hvilke problemer kan dere peke på med for mye/lite samarbeid?



Lysbilde 6



Lysbilde 7

**Hvordan overkomme barrierene mot kunnskapsoverføring og problemer med samkonkurranse?**

Organisasjonsstruktur  
Kontraktform  
Fysisk nærhet  
Forskjell mellom nivåer

- Problemer konkurranse:**
- Destruktive konflikter
  - Skaper større avstand
  - Vil ikke hjelpe motpart til å bli bedre
  - Demotiverende

- Barrierer:**
- Endringsmotstand
  - Kulturforskjeller
  - Nøkkelpersoner
  - Konkurranse/konflikt
  - Ulik kompetanse
  - Vil ikke lære av andre
  - Bytter ut for mange personer?
  - Ulike mål
  - Ikke snakke sammen, og fysisk nærhet
  - Tillitt
  - Ressursknapphet

- Problemer samarbeid:**
- Lett å overkjøre den andre parten
  - Lett å lene seg tilbake

- Ble det gjort noen tiltak for å overkomme nevnte barrierer og problemer?
- Kan dere tenke på andre tiltak/endringer man kunne utført når dere ser tilbake?



Lysbilde 8

## Vedlegg D

*Epost til informanter i pre-studie med forespørsel om intervju*

Hei «Informant»!

Jeg fikk en mail fra «Fadder i NCC», hvor han foreslo deg som et intervjuobjekt til min pre-studie til masteroppgave. Jeg skal skrive om utfordringene etter oppkjøpet av Carl C. Fon, og ønsker gjennom min pre-studie å finne ut hva som er de mest kritiske parameterne i en slik prosess. I den anledning ville det vært fint å snakke litt med deg om prosjektene hvor dere har samarbeidet med NCC. Gjerne alle de tre etter oppkjøpene, pluss ett hvor dere var underentreprenør. Det jeg ønsker fra samtalen er å få et overblikk over hvordan dere samarbeidet i prosjektene fra start til slutt, og hvilke utfordringer dere møtte på underveis. Jeg ønsker gjerne å ta opp samtalen dersom det er greit for deg? Den skal ikke transkriberes, men jeg skriver et sammendrag fra samtalen, som jeg kan sende til deg for godkjenning.

Jeg kan gjerne ta intervjuet over telefon, men tror det er mest hensiktsmessig å ta det ansikt til ansikt. Jeg regner med jeg skal snakke mer med deg fremover om masteroppgaven, og da synes jeg det er fint å ha møttes «på ordentlig». Har du mulighet til å møtes engang i løpet av de nærmeste dagene?

Ha en strålende dag!

Mvh

Marte Hemma

Student – Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)

Industriell økonomi



## Vedlegg E

Epost til informant i oppfølgingsintervju – avtale om intervju.

Hei «NCC 3»!

Håper du fortsatt har tid til et intervju på torsdag angående integreringsprosessen etter oppkjøpet av Carl C. Fon. Legger ved en powerpoint-presentasjon som vil fungere som min intervjuguide.

Jeg ønsker gjerne å ta opptak av intervjuet, er det ok for deg? De sitater jeg benytter meg av i masteroppgaven vil jeg sende tilbake til deg for godkjenning i god tid før masteroppgaven publiseres.

Mvh

Marte Hemma

Masterstudent – Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

95860443

## Vedlegg F

Invitasjonsepost til informanter i fokusgrupper, sendt 30.03.16:

Hei «Informant»!

Håper dere alle har hatt en nydelig påskeferie! Jeg skriver masteroppgave for NCC om integrasjonsprosessen av Carl C. Fon og har nå kommet et stykke på vei. Jeg har funnet noen hull i datainnsamlingen min, og ønsker derfor å utføre et intervju i fokusgruppe. Dvs. et gruppeintervju. Da ønsker jeg å samle noen av dere fra NCC/Carl C. Fon og diskutere barrierer for kunnskapsoverføring og problemer med konkurranse og samarbeid i integrasjonsprosessen til Carl C. Fon.

*Målet med oppkjøpet av Carl C. Fon var å få et nytt forretningsområde, masseforflytning, innomhus for NCC. For at dette skulle bli virkelighet måtte Carl C. Fon lære om stordrift fra NCC, og NCC lære om masseforflytning fra Carl C. Fon. Dette krever da en kunnskapsoverføring mellom de to, men det er ikke alltid det går av seg selv. Ofte har man en del barrierer man må forsere før rett kunnskap blir delt mellom to samarbeidspartnere. Disse barrierene ønsker jeg å identifisere. Tett knyttet til dette er samarbeid og konkurranse. I et godt samarbeid er det lettere å dele kunnskap, man stoler på hverandre. Men dersom samarbeidet blir «for tett» kan man miste incentivet for å være effektiv – legge ansvaret over på den andre parten. Derfor kan det ofte være hensiktsmessig med litt konkurranse (egne budsjettmål f.eks). Likevel byr konkurranse ofte på problemer for kunnskapsoverføringen, ved at det bidrar til å bygge barrierer.*

Jeg ønsker at dere hjelper meg å diskutere disse barrierene og problemene i et gruppeintervju, der vi ser nærmere på betydningen av *organisasjonsstruktur, kontraktsform og fysisk nærhet*. Jeg håper å utføre intervjuet i løpet av neste uke, og hadde satt stor pris på om dere kunne være med i gruppen, samt evt. andre dere føler bør være med. Er dette i det hele tatt mulig å få til i løpet av neste uke? Og kunne dere da evt. være villig til å stille opp? Jeg tar utgangspunkt i at intervjuet tar omtrent to timer. Dersom dere har spørsmål, fyr løs.

Setter pris på raskt svar. Ha en strålende dag!

Mvh

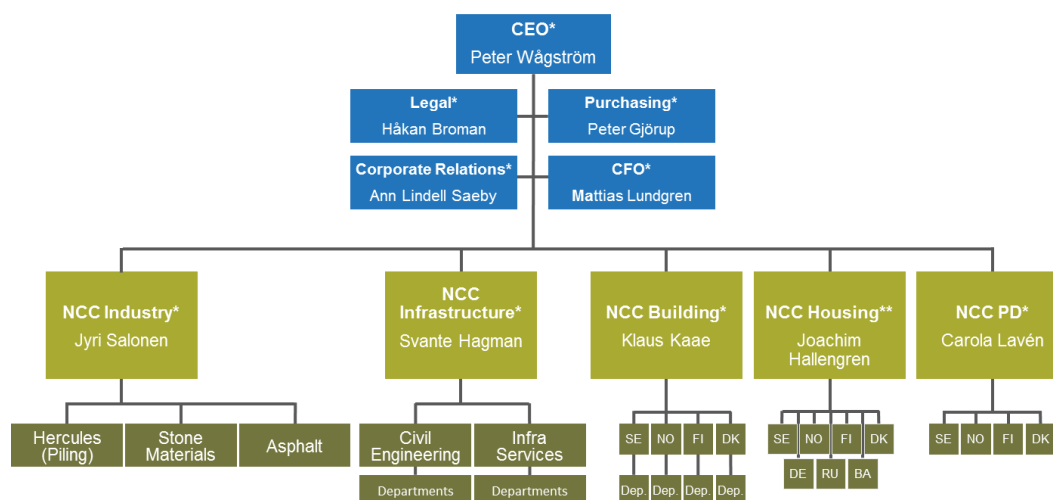
Marte Hemma

Masterstudent innen industriell økonomi– Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
958 60 443

## Vedlegg G

Organisasjonskart for NCC konsernet og NCC Infrastructure, hentet fra NCC sitt intranett, Starnet.

### New organization January 1, 2016



\* Member of Executive Management Group

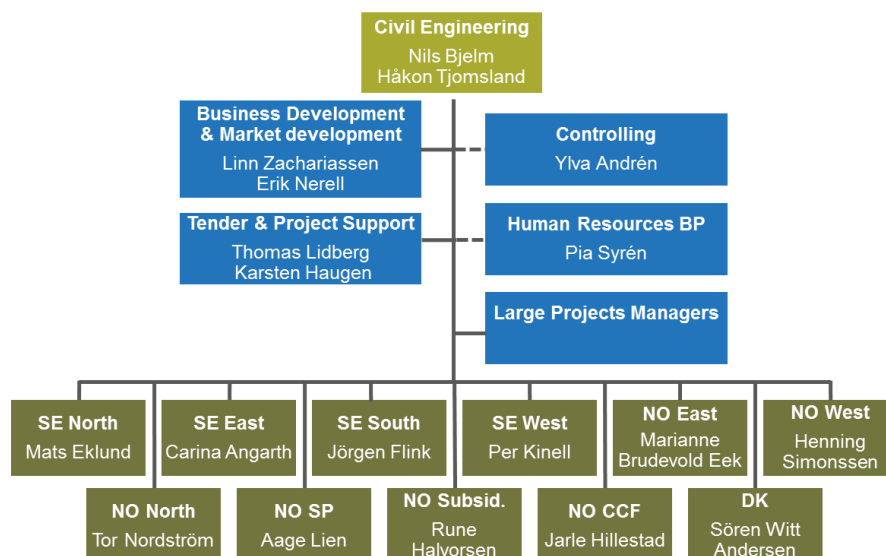
\*\* The former business area NCC Housing is still a part of NCC but is – as of January 1, 2016 – a separate and independent company

2016-01-14 NCC AB

1

Carl C. Fon er et datterselskap i NCC Infrastructure, Divisjon Civil Engineering.

### NCC Infrastructure Division Civil Engineering

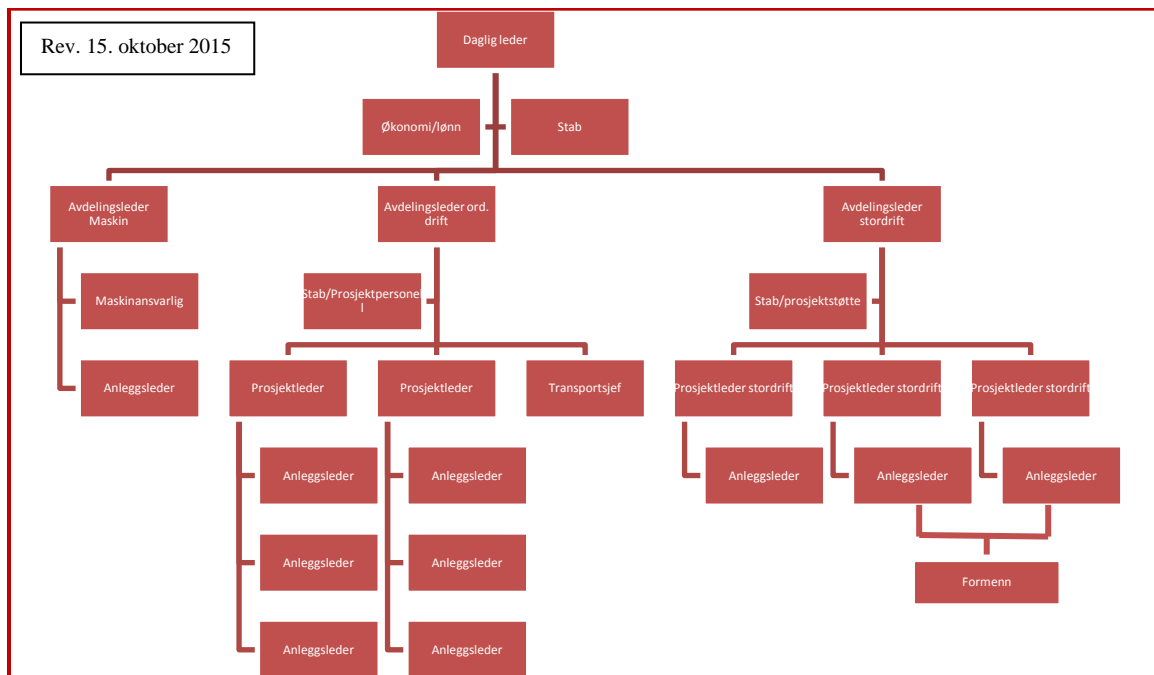
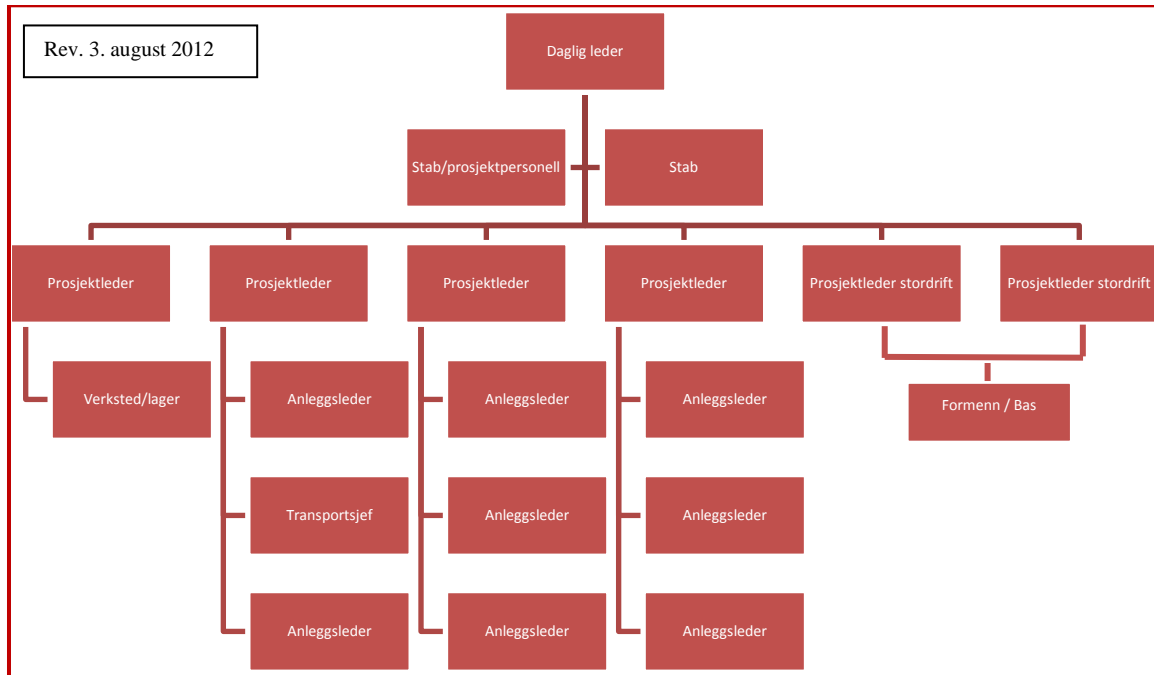


2015-12-17 NCC AB

1

## Vedlegg H

Organisasjonskart for Carl C. Fon fra 3. august 2012 og 15. oktober 2015. Tilsendt fra daglig leder i Carl C. Fon, med mange detaljer. Dette er en tilpasset versjon med kun arbeidstitler.



# Vedlegg I

Integrasjonsplan mellom NCC og Carl C. Fon. Hentet fra NCC sine interne arkiver.

Integrasjonsgruppe	Undertema	Integrasjonspunkter	Ansvarlig	Frist	Status	
Integrasjonsprosessen v/syngingsgruppen	Dokumenthåndtering Prosjektorganisasjon Integrasjonstidsplan	Etablere prosjektkontor for integrasjonsprosessen	Linn	Snarest	Påbegynt	
		Tydeliggjøre roller og personer i integrasjonsprosessen	Jan Helge	Snarest	Fullført	
		Utarbeide detaljert tidsplan med aktiviteter	Linn	Snarest	Påbegynt	
		<b>Generelt</b>	<b>Etablere IT-gruppe og avholde oppstartsmøte</b>	Stein	Snarest	Påbegynt
		<b>Oppfølging IT</b>	<b>Etablere tilkøpsplan for integrasjon av IT-systemer</b>	Stein	Snarest	Fullført
		<b>Prosjektgruppe</b>	Avklare deltakere i IT-prosjektgruppe	Stein	Snarest	Påbegynt
		<b>Avtaler og lisenser</b>	Gjennomgå nåværende IT-avtaler og lisenser	Stein	Snarest	Påbegynt
			Avklare hvilke lisenser vi må beholde på nåværende systemer	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt
			Mulig integrasjon av IT på kortere sikt (3 mnd)	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt
			Bestille installere: 22 stk. nye HP Pc-er med NCC standard oppsett	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt
IT - systemer	Integrasjon Fase 1 (tar 3 mnd)	Driftstjenester fra System	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		FICOH multikunnskapsmaskin for kopi, skanning og utskrift	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Verteio datalagring	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Aruba trådløse aksesspunkt	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Implementere ny infrastruktur i Sandefjord	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Avklare e-postløsningen til sentral server	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Konfigurere MX-records for mottak og e-poststallas til @carlton.no	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Flytte e-postløsningen til sentral server (System)	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Flytte fellesområder og hjemmeområder til sentral server (System)	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Avvikle e-postserver (FLO) og Windows terminalserver (TERMO)	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		SI opp eksisterende avtaler på serverdrift, konsultertjenester, datalagring og telefoni	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Overføre alle Netcom abonnement til NCC-avtalen	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Migrere DCO1 (SOL server og Visma-applikasjonen) til adroot.net	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Sluttede del gamle domener	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	
		Opplysning av CCFs ansatte i NCCs IT-systemer	Stein	31.05.2012	Ikke påbegynt	
		Mulig integrasjon av IT på langre sikt (6 mnd)	Stein	31.05.2012	Ikke påbegynt	
		Bli enige om overgangstiltak for inntrant, intern telefonbok, brevmatr, fakturagodkjenning, reisebegjæringer, mobil tilknyting, backup-arkiv, brukersøte osv., samt vurderer systemer som skal fases ut eller migreres til adroot.net	Stein	31.05.2012	Ikke påbegynt	
		Integrasjon Fase 2	Sytem/prosedyre konsolidering (HR, Lønn, m.m.)	Stein	31.05.2012	Ikke påbegynt
		Integrasjon Fase 3				
		Økonomi/Transaksjon	Generelt	<b>Etablere økonomigruppe og avholde oppstartsmøte</b>	Jan Helge	31.01.2012
<b>Etablere sjekklister for garantier og oppfølgingspunkter transaksjon/økonomi</b>	Jan Helge			15.12.2011	Påbegynt	
Tilslutte CCF til NCC Treasury	Jan Helge			15.12.2011	Påbegynt	
Avklar/følge opp kundefordringer garantier av selger	Jan Helge			15.12.2011	Påbegynt	
Avklare hvorvidt Carl C Fon Maskintransport AS skal integreres/selges	Jan Helge			Snarest	Fullført	
<b>Bestillingsmyndighet</b>	Avklare hvem som kan beslutte signere på vegne av CCF			Jan Helge	02.12.2011	Påbegynt
<b>Forsikringer</b>	Flytte forsikringer fra CCF til NCCs forsikringer (maskiner og utstyr - ansatte overføres ikke)			Jan Helge	31.12.2011	Påbegynt
<b>Integrasjon NBS</b>	Overføre prosjektforretning			Jan Helge	31.12.2011	Påbegynt
	Integrere CCF inn mot NBS system			Jan Helge	31.05.2011	Ikke påbegynt
	Øvrige punkter avdekket i DD			Jan Helge	Snarest	Ikke påbegynt
	Lina Sverresen har hatt			Jan Helge	02.12.2011	Fullført
	Biologiske av forelaget: Sverresedamot og VD i kombinasjon. Dette har vært en person irom CCF. Mvt. rull for leddkavne i bodla			Jan Helge	31.05.2012	Påbegynt
	• Offisielt godkjent bolagsordning i forbindelse med aktieopplagslagens krav.			Jan Helge	Snarest	Fullført
	• Kostnader for forsikringen (Skogstad Consulting) skal tas av sagnara øj forelaget. Annars år det alt anses som utdeling.			Jan Helge	Snarest	Fullført
	• Høyt tyvekostnad for tillag for tyvekastanpassningar 270 000 kr./år Omforhandling?			Knut	31.05.2012	Påbegynt
	• Sikkerheter kontraktsansvar, pant og garantier bør studeres narmare innan forvarv.	Jan Helge	Snarest	Fullført		
	• Avtale mellom CC Fon och Europa Grön AS ej gjennomgått.	Jan Helge	Snarest	Fullført		

	<b>Generelt</b>	<b>Etablere organisasjon-kulturgruppe og anvende oppstartsnotat</b>	Knut	Snarrest	Påbegynt
	<b>Oppløsing organisasjon</b>	Etablere en tilknyttet plan for fremtidig organisering og drift etter integrasjon	Knut	Fortipende	Påbegynt
		Kartlegge nåværende (bølge part) og fremtidig organisasjonsstruktur	Knut	Fortipende	Fullført
	<b>Produktivitet</b>	Utføre en tilknyttet plan for realisering av identifiserte syngjer mellom NCC og CCF - ref. AAs	Knut	Fortipende	Påbegynt
		Integrasjonsdokument (Ledingsmøter, Spørreundersøkelser, Kompetanseserieret osv.)	Knut	Fortipende	Påbegynt
	<b>Prosjektstyring</b>	Utføre tilknyttet plan for utarbeiding av mobil enhet for Sør-Norge	Knut	Fortipende	Påbegynt
		Om sile besøk på alle prosjektene for situasjonsvurdering	Knut	Snarrest	Fullført
	<b>Kontor</b>	Vurdere plassbehov/-tilgangen for nåværende kontor og lagelokal	Knut	Fortipende	Fullført
		Vurdere nåværende og nyttigjatte avtaler med andre aktører (leverandører, kunder osv.)	Knut	01.03.2012	Ikke påbegynt
	<b>Avtaler</b>	Gjøre en vurdering av hvordan avtalene er i henhold til NCCs standarder for avtaler	Knut	01.03.2012	Ikke påbegynt
		Avklare hvorvidt CCFs leverandører er i henhold til NCC godkjente leverandører	Jon Anders	01.03.2012	Ikke påbegynt
<b>Organisasjon og kultur</b>	<b>Maskiner og utstyr</b>	Gjennomfør ressursvurdering av utstyrsparkei CCF og NCC	Knut	Snarrest	Fullført
		Se på muligheten for samarbeid mellom maskinparkene NCC og CCF	Knut	01.02.2012	Fullført
		Etablere en tilknyttet plan for samordning av maskiner og utstyr - PROMASK	Knut	01.02.2012	Påbegynt
		Gjennomgå og vurdere nåværende fremforhandlede serviceavtaler av maskiner og utstyr med leverandører	Knut	01.02.2012	Påbegynt
		Vurdere finansiering av nåværende leaset utstyr	Jan Helge	Snarrest	Fullført
		Vurdere hvorvidt tidligere operasjonell leasing (8 sikk) skal være fortsatt	Jan Helge	15.12.2011	Påbegynt
	<b>Leasing</b>	Overforhandle leasingkontrakter (36 sikk hvorav 8 operasjonell leasing)	Jan Helge	Snarrest	Fullført
		Inkludere opprinnelig leaset utstyr av SMU i NCCs forsikringer	Jan Helge	Snarrest	Fullført
	<b>Kultur</b>	Skrive en felles kultur eller integrasjon gjennom å samle ansatte	Håkon	Fortipende	Påbegynt
		Intre NCCs "code of conduct" (+kurs i konkurranse) osv.)	Morten	31.03.2012	Ikke påbegynt
	Vurdere eksisterende KS system	Knut	31.03.2012	Ikke påbegynt	
	<b>Ledelsesystem</b>	Utarbeide tilknyttet plan for innføring av NCCs ledelsessystem	Kjetil	31.03.2012	Ikke påbegynt
<b>Personell</b>	<b>Generelt</b>	<b>Etablere personalggruppe og anvende oppstartsnotat</b>	Per	Snarrest	Påbegynt
	<b>Oppløsing personal</b>	Etablere tilknyttet plan for oppløsing av HR-relaterte forhold	Knut	Snarrest	Påbegynt
	<b>Ressursvurdering</b>	Kartlegge funksjonenes/ytelsesatvidens kompetanse/taletrområder i NCC og CCF	Knut	Snarrest	Fullført
	<b>Nøkkelpersoner</b>	Avklare hvilke nøkkelpersoner vi i høy grad ønsker å beholde	Håkon/Knut	Snarrest	Fullført
		Sikre at ønskede nøkkelpersoner blir med etter klipp og integrasjon	Håkon/Knut	Snarrest	Fullført
		Etablere nødvendige innføringsplaner for ansatte i CCF	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Sikre nødvendig antall formenn, anleggsledere og sikkerer	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Opplyse om NCC Skokens oppbæringsbud	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Oppføring av ansatte i MAP og PlanCON	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
	<b>Kompetanse/Oppløring</b>	Oppføring av formenn, anleggsledere og sikkerer i kontrakt og kontraktforståelse	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Oppføring i samt tilpassing til NCCs ledelsessystem	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Oppføring i prosjektledelse for større prosjekter	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
	<b>Integrasjon HR</b>	Vurdere integrasjon av alle ansatte fra CCF, IHR, personal- og lønnsystem	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Motta komplett informasjon om alle ansatte (inkludert deltatt ansettelsesforhold)	Per	Fortipende	Ikke påbegynt
	<b>Administrasjon/Innkjøp</b>	Kostnadsyngjer 2 mkr administrasjon/innkjøp	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
<b>Kommunikasjon</b>	<b>Generelt</b>	<b>Etablere kommunikasjonsgruppe og anvende oppstartsnotat</b>	Håkon	Snarrest	Påbegynt
	<b>Oppløsing Kommunikasjon</b>	Etablere tilknyttet plan for intern og ekstern kommunikasjon om oppkjøp/integrasjon	Håkon Terje	Snarrest	Påbegynt
	<b>Intern/ekstern</b>	Informere om integrasjon til egne ansatte for å minske ansattes usikkerhet	Håkon Terje	Fortipende	Påbegynt
		Informere om integrasjon til CCFs ansatte for å minske ansattes usikkerhet	Håkon Terje	Fortipende	Fullført
		Kommunisere oppkjøp og integrasjon eksistent i media, til leverandører, kunder	Håkon Terje	Fortipende	Fullført
	<b>Varmerke</b>	Sjaplisere at varmerket beholles	Håkon Terje	Fortipende	Ikke påbegynt
		Inkludere CCFs i NCCs avtaler for profileringmaterieil.	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Byggepass	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
		Logo på maskiner og utstyr	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
	<b>Profilering</b>	Kontor	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt
	Arbeidsklær	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt	
	Internt profileringmaterieil	Jarle	Fortipende	Ikke påbegynt	
	GI CCF tilgang til Starnet og andre relevante websider	Stein	31.03.2012	Ikke påbegynt	





# Carl C. Fon



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway