

**Ekspansjon, motiver og økonomistyring -
en studie av Sparebank1 SMN Regnskap AS**

Mads Hunstad Kristiansen

BE314E Økonomistyring

Abstract

The purpose of this study is to provide information about what one of the largest accountancy companies in Norway want to achieve in expanding the company, and how this expanding process affect their management control systems.

Based on the data I have been collecting, I will study how the company are working towards a process like this and to uncover the variation and what experience the company have being doing compared to what the theory say about this.

My report is titled *"Expansion, motives and management control- a case study of SpareBank 1 SMN accounts LTD."*

Some of the aspects I have been studying are acquisitions and merging, synergisms, different management control aspects, changes and institutionalisations. My research during this four month period are based on a frame of reference and extensive information from the CEO of this company. The research shows that the company are doing well in their due dilligence process before the acquisitions are being done, and that their management control systems are, in many ways, being formed by their surroundings, their goals and motivations for their wish to extend. But there are still some points in the process who could have been done better.

Forord

Denne oppgaven er skrevet ved Handelshøgskolen i Bodø med utgangspunkt i spesialiseringskurset økonomistyring. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Jeg vil benytte anledningen til å takke administrerende direktør i SpareBank 1 SMN Regnskap AS, Jon Havdal for positiv innstilling og god hjelp under prosessen med denne oppgaven. Jeg vil videre takke veileder Frode Mellemvik for god veiledning og konstruktive innspill.

Bodø, 18. mai, 2009

Mads Hunstad Kristiansen

Sammendrag

Denne oppgaven er en teoretisk og empirisk caseundersøkelse av SpareBank 1 SMN¹ Regnskap AS` motiver bak ønsket om å ekspandere gjennom oppkjøp, og hvordan de håndterer dette i økonomistyringen.

Jeg har sett på hva SMN ønsker å oppnå ved oppkjøp, blant annet hvilke synergieffekter de ønsker å oppnå, og har videre studert hva dette har fått for følger for økonomistyringen.

Gjennom intervju og litteraturstudier har jeg dannet meg en oversikt over hvordan økonomistyringen foregår i en slik prosess, og hvem som er med på å bestemme hvordan disse økonomistyringsbestemmelsene skal utføres. På bakgrunn av dette har jeg forsøkt å finne ut hvordan deres gjøren står i forhold til teori på dette området, og prøver å se om SMN kanskje kunne gjort ting annerledes i henhold til teori, og se på områder hvor SMN har tilpasset teorien til deres behov og bransje. På bakgrunn av dette har jobbet ut i fra følgende problemstilling:

- Hvilke motiver ligger bak SpareBank 1 SMN Regnskap AS` ønske om ekspansjon? Hva innebærer ekspansjonen for dette selskapets økonomistyring?

Med denne oppgaven har jeg ønsket å se hvordan et datterselskap av et stort konsern som SpareBank1 jobber med fusjonering og oppkjøp. Jeg har prøvd å danne meg et bilde av hvordan hva eierne i SpareBank1 Midt Norge ønsker å oppnå med ekspansjonen og hvilke krav de setter til økonomistyringen, så se på hvordan daglig ledelse utfører dette og til sist se hvilke utfall de ønsker av dette. For å få en forståelse av temaet har jeg tatt utgangspunkt i relevant teori og bygget oppgaven stemmer og mine antagelser på dette. Dette inkluderer blant annet økonomistyring generelt, synergieffekter, verdiskaping, type oppkjøp og endring/institusjonalisering.

Jeg har i denne oppgaven benyttet en casebeskrivelse. Undersøkelsene viser at det foreligger forskjeller mellom teori og hva SMN gjør, men også ofte at teorien stemmer overens med handlingene til SMN. Forskjellen på teori og praksis bunner ut i at SMN har formet teorien etter sine behov og kontekst, og andre ganger har de ikke fulgt teori grunnet at de ikke har tenkt gjennom aspektet, eller ikke ser behov for å følge teorien i visse tilfeller.

¹ SMN fra nå av

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
1.3 Oppgavens inndeling	3
2.0 Referanseramme	4
2.1 Økonomistyring	4
2.2 Vekststrategier	5
2.3 Fusjon og oppkjøp	6
2.3.1 Ulike former for fusjon	7
2.3.2 Konglomerate fusjoner	7
2.3.3 Vertikal integrasjon	7
2.3.4 Horisontal integrasjon	8
2.4 Vellykket oppkjøp	8
2.5 Fordeler ved oppkjøp	9
2.6 Ulemper ved oppkjøp	9
2.7 Verdikapring/ verdiskaping	10
2.8 Motiver	10
2.8.1 Økonomisk drevede motiver	11
2.8.2 Ledelsedrevede motiver	12
2.8.3 Konkurransedynamikk	13
2.9 Endring	13
2.9.1 Motstand mot endring	14
2.9.2 Institusjonalisering	15
3.0 Metode	18
3.1 Om metode	18
3.2 Forskningsdesign	18
3.3 Valg av datainnsamlingsmetode	19
3.4 Data	19
3.4.1 Primærdata	19
3.4.2 Sekundærdata	20

3.4.3 Intervjuguide	20
3.5 Kontakten med selskapet.....	22
3.6 Evaluering av metode.....	22
3.6.1 Validitet.....	22
3.6.2 Reliabilitet	23
4.0 Empiri.....	24
4.1 Bransjebeskrivelse.....	24
4.2 Beskrivelse av Sparebank 1 SMN Regnskap AS.....	25
4.3 Bakgrunn for ønsket om utvidelse	25
4.4 Overordnet strategiplan for oppkjøp	26
4.4.1 Avdekking av oppkjøpskandidater.....	26
4.4.3 Målet med utvidelsen	27
4.5 Overvåkning av konkurrenter.....	28
4.6 Verdiskaping/verdikapring.....	29
4.7 Synergier	30
4.8 Økonomistyring.....	31
4.8.1 Økonomistyringsansvaret i dag.....	31
5.0 Analyse.....	34
5.1 Oppkjøpsprosessen.....	34
5.2 Horisontalt oppkjøp.....	35
5.3 De nye krav innen økonomistyring	36
5.4 Synergier	36
5.4 Endring, lite motstand, mye entusiasme.....	39
5.5 Endring	40
5.5.1 Institusjonalisering	41
5.6 Oppsummering	43
6.0 Avslutning	45
6.1 Konklusjon	45
6.2 Forslag til videre forskning	46
Litteraturliste	VII
Støttelitteratur.....	IX
Vedlegg 1	X
Vedlegg 2	XI
Vedlegg 3	XII

Figurliste

Figur 1: (Kilde: Boye & Meyer, 2008) 11

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Organisasjonskart SMN

Vedlegg 2: Styresammensetting i SMN

Vedlegg 3: Intervjuguide

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil jeg aktualisere emnet studien omhandler, samt redegjøre for oppgavens bakgrunn. Jeg vil så utlede problemstillingen og de avgrensninger jeg har satt for oppgaven. Til sist vil jeg se på hvordan oppgaven er oppbygd.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Når et selskap blir oppkjøpt representerer dette noe av det mest dramatiske et selskap kan bli utsatt for. Nye eiere kommer inn og har kanskje andre måter å arbeide på og andre oppfatninger av blant annet økonomistyringen enn de som er rådende i selskapet fra før. I dagens samfunn er oppkjøp og fusjonering vanlig. Spesielt i tider med finanskriser ser vi mange fusjoneringer innen flere bransjer.

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvilke motiver som ligger bak ønsket om fusjonering hos et selskap i regnskapsbransjen, og se på hva dette innebærer for økonomistyringen. Regnskapsbransjen har historisk sett bestått av små selskap med en håndfull ansatte og med et forholdsvis harmonisk konkurransemarked. I det ligger at det har vært nok kunder til aktørene i markedet og en har sett på hverandre mer som samarbeidsaktører enn konkurrenter. Bransjen hadde en omsetning på rundt 8 milliarder kroner i 2008. I 2008 var mellom 16000-20000 personer ansatt i bransjen, hvorav litt over 8000 av disse er autoriserte regnskapsførere. Med nye lover og regler fra offentlig hold, samt større kvalitetskrav fra kunder har vi sett en dreining i konkurransemarkedet med blant annet færre aktører som vokser seg større gjennom å ansette flere og kjøpe opp konkurrerende aktører på markedet.

Selskapet jeg vil ta for meg i denne oppgaven heter SpareBank 1 SMN Regnskap AS. Dette er et selskap med hovedkontor i Trondheim, med seks lokalkontor spredd rundt omkring i Trøndelagsfylkene. Selskapet har opplevd en eksplosiv vekst de siste årene og denne veksten er ventet å fortsette de kommende år. Veksten skjer gjennom organisk vekst ved de eksisterende avdelingene, men også gjennom oppkjøp av konkurrerende selskaper; det er dette jeg vil konsentrere meg om i oppgaven. De oppkjøpte selskapene blir innlemmet i SpareBank 1 SMN Regnskap AS og blir organisert som en avdeling i selskapet.

Ønsket om å ekspandere er eierstyrt. Eierne er SpareBank 1 Midt Norge. Som ledd i ønsket om ekspansjon, ansatte de en daglig leder med ansvaret for denne ekspansjonsprosessen; videre er han også ansvarlig for økonomistyring.

Formålet med denne oppgaven er ikke å komme med en optimal strategi av hvilke motiv og planer som bør ligge bak en slik prosess, men heller å belyse fordeler og ulemper med de metoder og motiver som brukes. Jeg vil gjennom dette se på hvilke forhold som kan forberedes og hvilke problemområder en må ta hensyn til i fremtiden.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Jeg ønsker å studere hva som ligger bak ønsket om en ekspansjon som dette. Jeg vil se på hvilke målsettinger eier og daglig ledelse har satt for denne prosessen og hvordan de har tenkt å komme frem til disse, samt å se hvordan de håndtere økonomistyringen i en slik prosess.

Jeg velger å ta for meg dette selskapet da det er det største regnskapsselskapet i Midt Norge og en av Norges største målt i omsetning og ansatte, og gjennom dette mest sannsynlig gjort en grundig evaluering av de motiver og økonomistyringsbehandlingen av dette foran en slik prosess. Videre gir dette meg et interessant innblikk i hvordan et stort konsern som SpareBank 1 Midt Norge jobber med sine datterselskap når det gjelder hvor mye de bidrar og er med å styre. Jeg håper også at jeg gjennom denne oppgaven kan få innblikk også på et generelt grunnlag i hvordan det jobbes opp mot et oppkjøp og hvilke motiv det oppkjøpende selskap har. Oppkjøp er som nevnt over vanlig i dagens næringsliv, og noe mange kommer oppe i på en eller annen måte i løpet av yrkeskarrieren, og det kan på det grunnlag være interessant å studere prosessene rundt dette tema.

- *Hvilke motiver ligger bak Sparebank 1 SMN Regnskap AS` ønske om ekspansjon?*
- *Hva innebærer ekspansjonen for dette selskapets økonomistyring?*

Da jeg har skrevet denne oppgaven alene har jeg ikke hatt mulighet til kontinuerlig drøfting, noe som har gjort kan det være aspekter som er litt mer utfyllende enn jeg har fått med her, men gjennom tett oppfølging av blant annet veileder og administrerende direktør i SMN

mener jeg at mine funn i denne oppgaven skal være representativ for selskapet jeg har skrevet om.

1.3 Oppgavens inndeling

Kapittel 1: I dette kapitlet har jeg redegjort for bakgrunn og formål med oppgaven.

Jeg vil her presentere og presisere problemstilling, forutsetninger og de avgrensninger som er satt.

Kapittel 2: I dette kapitlet vil jeg presentere den teoretiske preferanseramme.

Jeg har delt inn kapitlet i fire hoveddeler hvor jeg starter med økonomistyring, vekststrategier, motiver og til sist ser på endringer.

Kapittel 3: Her redegjør jeg for den metodiske fremgangsmåten.

Jeg gir videre en presentasjon over datainnsamlingen, før jeg avslutter med en evaluering av den metoden som er brukt.

Kapittel 4: Dette er empirikapitlet.

Her presenterer jeg de data jeg har samlet inn gjennom intervjuer og studier av det aktuelle selskapet.

Kapittel 5: Dette er analysekapitlet.

I dette kapitlet kobler jeg teori og empiri sammen til en analyse om hva som ligger bak ønsket om ekspansjon.

Kapittel 6: Dette kapitlet er forbeholdt min konklusjon og forslag til forbedringer.

2.0 Referanseramme

I dette kapittelet vil jeg utvikle en referanseramme som jeg vil benytte for å belyse problemstillingen. Det betyr at jeg vil se på problemstillingen og hvordan den står mot økonomistyringen, og vil videre presentere noen perspektiver rundt dette. Til sist vil jeg komme innpå institusjonalisering, og se hvordan forskjellige fenomen blir til.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring er et vidt begrep og dekker mange områder innen økonomi og styring. Økonomistyring betegnes ofte som et tverrfaglig arbeidsområde.

Økonomistyringens formål er å sikre at virksomheten er i stand til å oppfylle omverdens krav, altså alle virksomhetens interesser innenfor de økonomiske rammene virksomheten rår over (Melander, 1994). Eksempel på dette kan være at rådigheten over finansielle midler vil være en vesentlig begrensning for virksomhetens muligheter innen flere områder. Som nevnt er økonomistyring et vidt begrep, og det er da vanskelig å komme med en enkelt dekkende definisjon. Anthony (1965, s. 17) definerer økonomistyring som *"the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively in the accomplishment of the organization's objectives"*. Med dette mente han at økonomistyring var det som lå mellom strategi planlegging og operativt nivå i organisasjonen.

Anthony (1965) mener videre at økonomistyring er en blanding av strategisk planlegging og operativ kontroll. Den strategiske planleggingen beskriver de strategisk langsiktige planer og mål og hvordan en skal nå disse. Operativ kontroll sier noe om hvordan en utfører de operative aktiviteter. Økonomistyring skal se til at den operative aktiviteten samsvarer med de strategiske målene som er satt. Dette er altså å anse som koordinering og planlegging av økonomistyringen. Økonomistyringen har også en funksjon innen tilbakemelding og overvåkning. Dette er funksjoner som skal påse at de operative aktiviteter utføres i henhold til planen. Det bør også vurderes om en bør gjøre noe med aktivitetene for at selskapet kan styres bedre opp mot måloppnåelse.

Horngren (2008) definerer økonomistyring som *"prosess for å identifisere, måle, akkumulere, analysere, forberede, tolke og kommunisere informasjon som skal hjelpe ledelsen å oppnå*

organisasjonens mål.” Forfatteren mener her at økonomistyring dreier seg om å lage et slags system for å innhente informasjon som senere kan tolkes og analyseres. Denne informasjonen kan hjelpe organisasjonen med å overvåke og kontrollere driften i ønsket retning. I hvilken grad økonomistyringen fungerer i praksis avhenger av flere faktorer både innad i bedriften, men også på samfunnet rundt. Spesielt design og bruk av økonomistyringssystemer står sentralt i denne prosessen. Det gjør også den organisatoriske atferden. Informasjonen er videre til hjelp når det gjelder å ta rette avgjørelser i fremtiden med tanke på å oppnå de satte strategiske mål. Horngren (2008) mener at økonomistyringen har to dimensjoner. Den ene dimensjonen forsyner organisasjonen med informasjon om hvordan driften har gått. Altså ser en på det historiske perspektiv. Den andre dimensjonen er at økonomistyringen danner en ”plattform” for arbeidet med å utarbeide budsjett og andre planer for fremtiden.

Det finnes altså ikke noen klar definisjon av begrepet økonomistyring, dette da begrepet favner såpass bredt og har såpass mange funksjoner, men det omhandler som nevnt over styring og kontroll av ressurser.

2.2 Vekststrategier

Et selskap kan velge flere strategier når de ønsker å ekspandere. Alle strategier medfører både ulemper og fordeler. Jeg vil her se på noen av vekststrategiene og se litt på ulempene/utfordringene og fordelene.

En form for vekst kalles *organisk vekst*. Dette er vekst innenfra som innebærer at organisasjonens egne ressurser benyttes og utvikler ny kompetanse. Fordeler med denne formen for vekst er mindre risiko og at en innehar en større kontroll over prosessen.

Ulempene er at dette er en langsom form for ekspansjon, og dermed kan ta lang tid å gjennomføre.

En annen vekstform er *oppkjøp*. Dette er en ekspansjonsform som er sentral i denne oppgaven. Oppkjøp er en fellesbetegnelse for vennlige oppkjøp av selskap, fiendtlige oppkjøp og vertikal fusjon av eiendelene til to eller flere selskap.

Fordelen med denne formen for vekst er at den er rask. Med rask innebærer det at en fort får tilgang på ekspertise, markedsandeler og tilstedeværelse.

Ulempene er at en ofte må betale en høy pris for de/det selskapet(ene) som blir kjøpt opp. Det foreligger en høy risiko for at kjøpet ikke tilfredsstiller forventningene en hadde på forhånd.

Til sist når en kjøper et selskap så kjøper en opp hele selskapet, ikke bare de delene en i utgangspunktet er interessert i. Det kan da senere vise seg vanskelig å selge ut de delene en i utgangspunktet ikke var interessert i.

Fordeler og ulemper ved oppkjøp er noe jeg vil diskutere grundigere senere i referansedelen.

En har også såkalte *strategiske allianser*. Dette er en form for avtale mellom to eller flere selskaper. Fordelene med en slik form er at det er rimeligere enn et oppkjøp. Det er en god måte å få tilgang på ekspertise og er god å benytte om oppkjøp av en eller annen grunn ikke lar seg gjøre.

Ulempene kan være det at en ikke har full kontroll, eller mangel på kontroll på prosesser. Kulturforskjeller mellom selskapene kan gjøre samarbeidet vanskeligere enn ønskelig.

Den siste formen innen vekststrategier er *joint ventures*. Dette innebærer en form for allianse mellom to eller flere selskaper, som er involvert i opprettelsen av et nytt selskap eid i fellesskap av selskapene som stiftet det.

Fordelene er som for strategiske allianser samt at dette er en effektiv metode for å stenge ut konkurrenter. Denne formen for samarbeid gir større incentiv og nærmere kontakt på tvers av organisasjoner.

Når det er snakk om *joint ventures* og ulemper har en de samme punkter som innunder strategiske allianser (Thompson, 1994).

2.3 Fusjon og oppkjøp

De siste årene har det vært en høy aktivitet innen fusjon og oppkjøp både innenlands og utenlands. Fusjon og oppkjøp er eksempler på full eierintegrasjon, det motsatte fra partiell integrasjon, eksempelvis koalisjon, som består av ulike former for samarbeid. Ser vi historisk på det, så var det på 1960 og -70 tallet vanlig å bygge konglomerater av mindre selskap. På åttitallet fikk vi en voldsom vekst innen gjeldsbaserte oppkjøp. Mens på nittitallet hadde vi en sterk vekst innen strategiske fusjoner og oppkjøp som i stor grad fokuserte på en fremvekst av synergier innenfor hvert enkelt selskaps` kjerneområder.

Historisk har oppkjøp av selskaper i Norge vært preget av forventede synergier og effektivisering (Boye & Meyer, 2008).

Fusjon er en avtale mellom to eller flere selskaper om å slå seg sammen til ett selskap. Vi skiller mellom to former for fusjon: fusjon ved overtagelse og fusjon ved nydannelse. Ved overtagelse innebærer det at det ene selskapet inngår fullt og helt i det overtagende selskap. Ved nydannelse oppløses selskapene og eiendelene deres blir overført til det nystartede selskapet.

Oppkjøp betyr at et selskap skaffer seg kontroll over et annet gjennom å kjøpe opp flertallet av aksjene til det andre selskapet. Vi skiller mellom fiendtlige og vennlige oppkjøp. Som navnet sier er fiendtlige oppkjøp, oppkjøp som blir motarbeidet av ledelsen eller organisasjonen i det oppkjøpte selskap. Vennlige oppkjøp er det motsatte, altså her støttes oppkjøpsforsøket av det andre selskapet (Pedersen, 1998).

2.3.1 Ulike former for fusjon

Vi skiller ofte mellom horisontale, konglomerate og vertikale fusjoner og oppkjøp. For å kunne vurdere hvorvidt en fusjon teoretisk sett kan skape verdier, må en kunne spesifisere hvilken av disse formene for fusjon det er snakk om (Bjorstad, 1970).

2.3.2 Konglomerate fusjoner

Denne formen for kombinasjon skjer mellom selskaper som opererer i såkalte urelaterte markeder. Når slike tilfeller oppstår er det ikke rimelig å forvente at selve konkurransegraden i markedet påvirkes. På dette grunnlag er det i liten grunn til å forvente at slike oppkjøp vil påvirke inntektene til de involverte selskapene.

2.3.3 Vertikal integrasjon

Vertikale markeder er markeder hvor produktene og tjenestene som produseres er komplementære, altså varer som har et slags «avhengighetsforhold» til hverandre da de på en eller annen måte henger sammen. Med vertikale oppkjøp menes at selskapene som hører til i ulike ledd av produksjonsprosessen slår seg sammen, eksempelvis at en kunde kjøper tjenesteleverandøren sin.

Det finnes flere forskjellige former for vertikal integrasjon, samarbeid av forskjellig grad, joint venture og felles eierskap.

2.3.4 Horisontal integrasjon

Et horisontalt marked er markeder hvor produktene som produseres betraktes som alternativer for konsumentene. I enkelte tilfeller kan produktet også benyttes som et alternativ. Horisontale markeder kan defineres som samtidig deltakelse i flere horisontalt relaterte markeder (Moen & Riis, 2003).

2.4 Vellykket oppkjøp

Det kreves en del forberedelse foran et oppkjøp for at oppkjøpet skal bli så vellykket som mulig og at alle involverte skal bli fornøyd med omstillingen et oppkjøp representerer. Drucker (1981) har kommet med fem regler som han synes bør være tilstede for at et oppkjøp skal bli vellykket.

- Nødvendig for det kjøpende selskap å avgjøre eksakt hva slags bidrag det kan komme med til det oppkjøpende selskap. Det bør helst være mer enn bare penger.
- Det oppkjøpende selskap bør verdsette produkt, service og kundene til det selskap en velger å kjøpe.
- Det er viktig å lete etter et selskap med en felles kjerneenhet. Dette kan være ting som teknologi, marked eller prosesser.
- Lederskap av høy kvalitet bør stå klart om personer i viktige posisjoner velger å forlate det oppkjøpte selskapet etter oppkjøpet.

Videre står det i en rapport i Business International (1988) med tittelen "Making Acquisitions Work: Lessons from companies' Successes and Mistakes" forslag til retningslinjer ved oppkjøp av et annet foretak.

- *Planlegg først* - det er viktig å til enhver tid vite hva en skal gjøre. Det er viktig å merke seg det oppkjøpte selskaps suksessformler og videreføre disse, samt merke seg ressurspersonene i selskapet."
- *Opptre korrekt* – Herunder ta spesielt hensyn til ufrivillig arbeidsløshet

- *Ærlighet*- Vær åpen omkring motivasjonen og hensiktene som ligger bak ønsket om fusjon.
- *Rask implementering*- De ansatte i det oppkjøpte selskapet må kunne forvente handlekraft, forsinkelser fører til uro og spekulasjoner. På en annen side bør en ikke handle før en har tenkt grundig gjennom hva en skal gjøre.

2.5 Fordeler ved oppkjøp

En viktig og sentral fordel ved oppkjøp er tilgangen på komplementære ressurser. Dette er ressurser som sammen med egne ressurser vil gi selskapet et konkurransefortrinn. Eksempler på dette kan være overføring av kompetanse og distribusjonsmuligheter m.m.. Tilgang til komplementære goder er spesielt viktig om de er vanskelig å bygge opp internt eller imitere. En annen viktig fordel med å kjøpe opp selskaper eller fusjonere er at en erverver de komplementære godene kjappere enn om en satser på for eksempel internutvikling. Ved oppkjøp eliminerer man samtidig en konkurrents konkurransefortrinn, samtidig som en styrker ens egen (Flamholtz, 1996), eller en kan kjøpe opp et selskap i konkurranse med et tredje selskap med det mål å hindre dette selskapet i å utvikle seg.

2.6 Ulemper ved oppkjøp

Det er også ulemper ved oppkjøp og fusjon. For det første er det som regel en svært kostbar måte å entre et marked på. I følge Pedersen (1998) ligger premien for å overta en virksomhet ofte på rundt 30 % eller mer over børskurs, i forhold til hvor mange interessenter det er inne i bildet angående kjøp av selskapet. Med en så høy overtakelsespris er det vanskelig å realisere verdier utover det som må til for å betjene kostnaden for oppkjøpet. Et annet negativt moment ved oppkjøp er at en ved oppkjøp ikke bare får den eller de mest attraktive delene av selskapet, men hele selskapet. Det kan da bli aktuelt å avhende deler av det oppkjøpte selskapet (Sørgård, 2001).

En annen negativ faktor med oppkjøp kan være stordriftsulemper. Dette er kostnader som et selskap får ved at de er blitt større og økte behov for koordinering på tvers av organisasjonen.

Det hender også at det dukker opp negative overraskelser etter at kjøpet er gjort. Dette skal vanligvis ikke skje om due dilligence er gjort på en god og grundig måte.

2.7 Verdikapring/ verdiskaping

Fusjoner og oppkjøp har som mål å øke selskapets profitt og styrke sin posisjon i markedet, samt øke verdien for aksjonærenes andel i selskapet. Fusjon og oppkjøp gir økt profitt gjennom lavere kostnader, høyere inntekter eller som en kombinasjon av disse. Dette kan skje gjennom verdikapring og/eller verdiskapning. Med verdikapring menes at en tar en del av verdiskapningen fra den andre parten. Eksempler på dette kan være at eierne kaprer verdier fra konkurrenter ved at de etablerer seg i et nytt marked eller fra leverandører gjennom at de da kan bruke økt pressmiddel i en forhandlingssituasjon. Verdikapring kan ofte deles inn i tre forskjellige motiv. Det første er økt makt i forhold til eksterne grupper. Dette innebærer et ønske om monopolmakt, eller i hvert fall en mye sterkere markedsrett. Slike oppkjøp er ofte horisontale eller fusjoner hvor selskap i samme bransje slår seg sammen. Kjøp av såkalt undervurderte selskaper er en form for verdikapring. Dette innebærer enkelt og greit at et selskap sitter inne med særegen informasjon som resten av markedet ikke har og dermed kan selskapet kjøpes opp til en lavere pris enn om all informasjon har vært offentlig kjent. Verdiskapning er produksjonsverdi minus vareinnsats. Verdiskapningen fordeles så på innsatsfaktorene kapital og arbeidskraft, inkludert dekning av kapitalslit (Reed, Lajoux & Nesvold, 2007). Verdiskapning og verdikapring vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven. Til sist kan også lederens/ledelsens ambisjoner være et motiv for oppkjøp.

2.8 Motiver

Fusjon og oppkjøp drives som regel av flere motiv enn ett enkelt et. Som regel er det en blanding av eier- og ledelsesdrevne motiver. De forskjellige aktørene i en slik prosess kan ha forskjellige motiver og ønsker, ettersom hvilken posisjon de har i organisasjonene.

Når det er snakk om motiver bak en fusjonering deles dette ofte inn i tre forskjellige motiver. Disse er økonomisk drevne motiver, ledelsesdrevet og konkurransedynamikk. Disse tre motivene kan illustreres i følgende modell;

Økonomisk drevet	Synergieffekter og restrukturering	Finansielle synergier Operasjonelle synergier Ledelsesdrevne synergier Diversifiseringssynergier Restruktureringer
	Overføring av verdier	Økt makt Privat informasjon Økning av gjeldsandel
Ledelsesdrevne motiver	Emperiebygging, ivaretagelse av egen posisjon	
Konkurransedynamikk	Kopiering, mottrekk	

Figur 1: (Kilde: Boye & Meyer, 2008)

2.8.1 Økonomisk drevede motiver

Økonomisk drevede motiver antyder at motivene for oppkjøpet eller fusjonen er drevet av motiver som eierne tjener på. Disse verdiene dreier seg ofte rundt verdiskaping i form av overføring av verdier av forskjellig art eller av effektivisering. Økonomisk drevede motiver er forskjellige former for verdiskaping og verdikaping, som jeg var inne på tidligere.

Motivet er ofte drevet av å skape synergier eller såkalte restruktureringsgevinster. Restruktureringsgevinster kan oppnås ved å se på det oppkjøpte selskapet og se om avdelinger kan slås sammen, eller organisere avdelinger mer effektivt. Det kan også være aktuelt i enkelte tilfeller å selge ut deler av selskapet som ikke direkte dreier seg om kjernevirksomheten, typisk her er diverse støttefunksjoner.

Med synergier menes gevinst når to parter slår seg sammen og oppnår en gevinst de ikke hadde oppnådd hver for seg. Det skilles mellom flere typer synergier; finansiell, diversifisering, ledelse og operasjonell. Med *finansielle synergier* menes verdi skapt gjennom lavere kapitalkostnad. Eksempler er netting av innlån/utlån, samt valutatransaksjoner dette kan spare selskapet for store beløp. Med *diversifiseringssynergier* menes risikoreduksjon. En oppnår diversifiseringssynergier gjennom oppkjøp, eller allianser i markedet. Med *ledelsessynergier* menes det at en oppnår en gevinst ved at ledelsen i det ene selskapet er flinkere til å planlegge å styre enn i det andre selskapet. De *operasjonelle synergiene* er kjent for å være de mest krevende. Innunder dette punkt ligger det at selskapene må samkjøre ressursene sine. Dette skjer gjennom deling av ressurser eller gjennom overføring av kompetanse. Grunnen til at denne formen for synergi regnes for å være vanskelig er at for å oppnå dette må begge parter stole fullt ut på hverandre, samt at det kreves mye arbeid å planlegging for å oppnå disse synergiene. Til sist har vi verdiskapning gjennom restrukturering av det selskapet som er kjøpt opp. Etter at et oppkjøp er gjennomført vil det ofte være hensiktsmessig å gå gjennom måtene organisasjonen er organisert på, og se om dette kan gjøres mer effektivt. Nye muligheter innen ressursdeling og akkumulering av volum gjør det mulig å realisere restruktureringsgevinster ved å slå sammen avdelinger eller aktiviteter. Eksempler her kan være å selge unna avdelinger eller aktiviteter som faller utenfor kjernesatsningene.

2.8.2 Ledelsedrevne motiver

Ledelsedrevne motiver, betyr at det er en rekke andre motiver bak fusjonen/oppkjøpet enn de som genererer verdimaksimering for eierne. Motivene her er ofte en rot til krangel mellom ledelse og eiere. Innunder ledelsedrevne motiver står særlig to punkt sentralt, ivaretagelse av egen posisjon og emperiebygging.

Emperiebyggingsteorien går ut på at ledelsen ved selskapet vil søke å utvide selskapet, selv om eierne er i mot. Dette da status, lønn og lignende, som regel øker i takt med selskapets størrelse, og ikke nødvendigvis følger lønnsomheten. Økt størrelse gir ledelsen et ikke-økonomisk utbytte i form av status og makt. Et moment som ofte blir trukket frem i forbindelse med fusjoneringsfordeler er at størrelse i seg selv gir selskapet et konkurransefortrinn. En sammenslåing gir tyngde og slagkraft i markedet. Det kreves ofte store ressurser innen forskning og utvikling (FOU) og markedsforskning. Videre kan en sammenslåing gi stordriftfordeler både finansielt, gjennom høy kompetanse og administrativt,

gjennom at ledelsen kan håndtere et større volum, uten behov for nyansettelser (Pedersen, 1998).

Ivaretagelse av egen posisjon, vil si at en gjennom oppkjøp kanskje ønsker å diversifisere selskapet og beskytte selskapet mot oppkjøp. Ved oppkjøp kan ledelsen i verste fall miste sine posisjoner med tilhørende lønn/bonus og makt. Videre kan kompetansen til selskapet vise seg å være vanskelig å overføre til et nytt selskap.

Oppkjøpspris kan være en indikasjon på om oppkjøpet er drevet av personlige motiver eller ei. Er forholdet mellom den reelle verdi og oppkjøpspris vesentlig høyere enn verdiene oppkjøpet kan forventes å tilføre, er dette ofte en indikasjon på at ledelsesdrevne motiver ligger bak transaksjonen.

2.8.3 Konkurransedynamikk

Den tredje formen av motiver bak ønske om fusjon eller oppkjøp er konkurransedynamikk. Dette handler om at selskapet ikke lever i en egen "boble," men tar beslutninger på grunnlag av hva konkurrentene gjør.

Den første formen for konkurransedynamikk er kalt kopieringsatferd. Dette innebærer at aktørene kopierer hverandres strategier. Grunner til kopiering kan være strukturelle likheter i en bransje. Eksempel på en bransje med høy kopiering er banknæringen (Melander, 1994).

En annen form for konkurransedynamikk er mottrekk. Det vil si at oppkjøp og fusjon kan være motivert ut i fra konkurrenters strategiske trekk. Herunder er et av de ønskede følgende å hindre andre selskap å trè inn i markedet, og gjennom dette hindre konkurranse.

2.9 Endring

Fusjon og oppkjøp innebærer en form for endring for selskapet. Endring og omstilling krever en del fra de ansatte. De må være motivert og åpne, de må ha lyst til å utføre nye og kanskje annerledes arbeidsoppgaver og være interessert i å kunne løse arbeidsoppgaver på nye måter. Omstilling og endring er for mange et negativt ladet ord som gjør mange usikre på fremtiden. Det er derfor de ansvarlige for endringsprosessene som må minimere denne usikkerheten (Drucker, 1981).

Endringer i et selskap kan godt gjennomføres uten oppsigelser, dette blant annet gjennom endret organisering av den daglige driften, endrede myndighetsforhold og endringer i arbeidsoppgaver osv. I følge Beggerud & Ihlen (2008) er det selskaper som har en satsning på kontinuerlig opplæring, utvikling av personell og arbeidsmetoder som står best rustet til å få gjennomført endringer på en god og skånsom måte. Disse selskapene har som regel en god omstillingsevne og står godt skodd for å følge utviklingen i de endrede rammevilkår.

Balanced scorecard (BSC) kan være nyttig et nyttig verktøy å bruke når det er snakk om endring. BSC ble utviklet av Norton & Kaplan og har som hensikt å kommunisere de flerdimensjonale og sammenhengende målene selskapet må opp i for å konkurrere gjennom innovasjon og hva de er kapable til og ikke gjennom bare fysiske aktiva. BSC oversetter visjonen og strategien til selskapet til ytelsesmål og ytelsesdrivere og blir organisert gjennom finansielle- og interne prosesser, kundeperspektiv og læring & vekst (Kaplan & Atkinson, 1998).

Endring synes å komme fra ulike kilder, lære av egen erfaring eller fra andres erfaring. Når en lærer av andre er det tre måter det skjer på; *tvang*, eksempelvis nye lover og regler, *kopiering*, en tar etter en lignende organisasjons rutiner, bevisst eller ubevisst, disse punktene vil jeg komme inn å senere i oppgaven. Til sist kan en lære av *normdanning*, dette skjer først og fremst gjennom faglige aktiviteter, hvor kunnskap overføres til et bredt publikum gjennom undervisning (Olson & Mellemvik, 1996).

En vellykket endringsprosess er en prosess som klarer å binde sammen motstridende hensyn som bedring i de økonomiske resultat, samtidig som tryggheten og forutsigbarheten bevares hos de ansatte (Drucker, 1981).

2.9.1 Motstand mot endring

En endring representerer noe nytt og ukjent for de involverte. Motstand mot forandringer er noe grunnleggende i mennesket (Nordhaug, 1990). Motstanden mot endringer kan skyldes interesseforskjeller eller grunne i emosjonelle momenter. En endring kan altså bestå av mange forskjellige momenter, og i mange tilfeller møte motstand blant de involverte (Jacobsen, 2004).

Motstanden mot endringer går gjennom flere faser. I begynnerfasen er motstanden ofte mild, og er vanlig når endringen ser ut til å forventes å være rask. Etersom tiden går, tiltar

motstanden og i den siste fasen er motstanden ofte aggressiv og relativt omfattende. Denne fasen kan inneha spredning av rykter og løgner, samt sabotering av arbeid og/eller endringsprosesser (Jacobsen 2004).

Forhold som gjør oss mennesker skeptisk og/eller redde for endringer kan være at en ikke liker endringer som ikke tjener oss selv, eller usikkerhet om det vil tjene oss selv. Andre forhold kan være at en er redd for å miste jobben eller at en blir satt til andre aktiviteter enn det en er vant med. Flere kan også frykte at en ikke kommer til å mestre eventuelle nye arbeidsoppgaver en blir satt til å gjøre.

For å imøtegå denne motstanden og heller bruke energien til de involverte på noe positivt kan det være en god ide å ta de involverte med på råd og ta nota av deres innspill. Motstandernes synspunkter blir hørt og ledelsen kan komme inn å avklare eventuelle misforståelser eller gi mer fakta informasjon der hvor det trengs. Videre får motstanderen følelsen av å bli hørt og tatt på alvor gjennom en slik samtale. Selv de vanskeligste og mest fastlåste prosesser kan løses hvis forskjellige meninger blir hørt og vist oppmerksomhet fra begge side, men da særlig de ansvarlige for endringens side. Den mest hensiktsmessige måten å få berørte grupper til å akseptere en planlagt endring på er å fremstille endringen på en slik måte at gruppen ser at endringen vil representere en forbedring i deres interesse. Om en satser på det motsatte, undertrykking og nedbryting av motstanden vil motstanden som regel øke eller forbli like stor som før (Ljungstrøm, 1997).

2.9.2 Institusjonalisering

Organisasjoner som er drevet av å rettferdiggjøre sitt arbeid, hvor disse defineres av samfunnets gjeldende rasjonaliserte organisatoriske konsepter, er en prosess Meyer & Rowan (1977) kaller for institusjonalisering.

Når det snakkes om institusjonalisering innen bedriftsøkonomi gjelder dette for personer som jobber i etablerte virksomheter hvor gjeldende normer og verdier blir institusjonalisert. Organisasjoner som praktiserer slik legitimering opplever ofte en økning i legitimitet samtidig som deres overlevningspotensial øker. I selve begrepet institusjonalisering ligger en prosess med det mål å legitimere konsepter, roller, verdier, normer og adferd. Dette blir så institusjonalisert inn i organisasjonen, samfunnet eller som en etablert norm i organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977).

Disse tilpasningene kan gjøres gjennom institusjonaliserte myter innen forskjellige produkter, tjenester, teknologier og programmer m.m. innen organisasjonen. Disse mytene er ofte godt innlemmet i en organisasjon og kan dermed gå utover organisasjonens medlemmers bevissthet. De blir tatt for gitt, uten nødvendigvis å vurdere hvordan de påvirker organisasjonen. Når en bestemt atferd blir gjentatt og tilskrevet til en bestemt hendelse kalles prosessen institusjonalisering.

Det er to forklaringer på at organisasjoner formes av omgivelsene rundt dem og prøver å tilpasse seg dem. For det første gjennom teknisk avhengighet eller for det andre gjennom de sosiale påvirkningene fra storsamfunnet. Herunder kommer vi inn på et uttrykk kalt isomorfisme. Dette uttrykket innebærer at en organisasjon tar i bruk elementer i rammeverket for de formelle strukturene som er godtatt av samfunnet. Dette innebærer å innprente institusjonelle regler og mønstre i organisasjonen. Slikt kan også være med på å forklare bransjelikhet og forklare hvorfor styringssystemer og hvorfor selskap innen like næringer ofte har en tendens til å bli like over tid. Det kan videre oppstå en konflikt mellom formelle strukturer og det som organisasjonen oppnår, dette da de rasjonaliserte mytene i omgivelsene er et krav fra ens egen kjernevirksomhet, det oppstår da en såkalt de- kobling. Vi deler derfor ofte inn isomorfisme i tre forskjellige deler (Dimaggio & Powell, 1983 & Meyer & Rowan, 1977).

Den første formen for isomorfisme kalles tvangsmessig (coersive) isomorfisme. Dette innebærer at organisasjonen utsettes for press fra omgivelsene rundt og vil på grunnlag av dette ta i bruk nye organisatoriske løsninger. Presset kommer fra både såkalte formelle og uformelle aktører, alt etter hvilken kontekst det er snakk om. Eksempler herunder kan blant annet være lovverk eller press fra diverse organisasjoner eller media.

En annen form for isomorfisme kalles imiterings (mimetic) isomorfisme. Denne formen for isomorfisme innebærer at en prøver å kopiere sine omgivelser. Det kan være flere årsaker til dette. Det kan hende at selskapet undervurderer egen teknologi, at selskapet har utydelige mål og/ eller at selskapet har ustabile omgivelser rundt seg. Dette kan igjen føre til at selskap formes etter hvordan de opplever andre selskap. Selskap som imiterer andre i samme bransje oppfattes ofte som mer legitim og suksessfull. De innfører da ofte styringsverktøy, teknologi og organisasjonskultur i prosessen for å legitimere virksomhet, heller enn av økonomiske årsaker.

Den tredje og siste formen for isomorfisme kalles opplæring. Selskap innen samme bransje blir mer og mer lik grunnet at disse selskapene har en klar og sterk profesjonsnorm. Disse profesjonene fremmer sine interesser og kunnskap gjennom faglige nettverk og forum, som igjen ofte skaper en likhet med tanke på struktur og prosedyre.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for fremgangsmåten jeg har benyttet for å belyse problemstillingen. Jeg vil se på utvalget, metodiske tilnærminger, valg av datainnsamlingsmetode, forskningsdesign og analyse av data.

3.1 Om metode

Metode er en fremgangsmåte og et middel for å løse problemer for å kunne komme frem til ny kunnskap. Hvilket som helst middel som fører til ny kunnskap, hører med under metode (Hellevik, 1999). Innunder metode kommer eksempelvis momenter slik som innsamling og analyse av data. Gjennom dette kan en undersøke forskningsspørsmålet på en grundig og systematisk måte. Metoden som legges til grunn er med på å bestemme hva en kommer til å finne ut i løpet av forskningsprosjektet. Hva slags metode en skal bruke, kommer an på hvilket tema som skal studeres og hvilken problemstilling en har valgt i forhold til dette.

3.2 Forskningsdesign

Forskning defineres som det å oppdage nye fakta (Saunders m. fl. 2003). En følger bestemte regler og prosedyrer for å komme frem til kunnskap. Disse reglene og prosedyrene går under betegnelsen metode (Riley, Wood, Clark et. al., 2000).

Forskningsdesign defineres av Yin (2003) som strategien for å innhente informasjon fra virkeligheten. Designet regnes for å være et bindeledd mellom det en ønsker å få svar på og innhenting av data for å finne svaret. Vi skiller mellom tre forskjellige deler av forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt (beskrivende) og kausalt. Eksplorativt design brukes når en ønsker en helhetlig oversikt over temaet. Et deskriptivt design brukes når vi skal beskrive et eller flere element eller kjennetegnet ved ulike variabler i en situasjon og sammenhengen disse imellom. Ved kausalt design søker en å finne årsaken til at et fenomen har oppstått. Herunder årsak og effekt, henholdsvis uavhengig og avhengig variabel.

Denne oppgaven er bygd opp rundt et deskriptivt design. Målet er å se hvilke motiver som ligger bak SMNs` ønske om ekspansjon. En må da først sette seg inn i selskapets organisasjon og teoriene lagt til grunn for motiver innen faget økonomistyring, før en kan bestemme en problemstilling. Det er det som danner grunnlaget for mitt valg av forskningsmetode.

Denne oppgaven har også et snev av eksplorativt design. Eksplorativt design innebærer at ingen har forsket på denne problemstillingen før. Fusjonen i dette tilfellet er ikke åpenbar om den lykkes eller ei, da jeg ikke har fått tilgang på overordnede dokumenter. Dette har gjort at jeg må forske selv for å finne mye av informasjonen jeg har hentet frem.

Når det gjelder forskningsstrategi er en slik oppgave jeg skriver et eksempel på en case. Jeg studerer i denne oppgaven en virksomhet som jeg finner spennende og interessant for å få innsikt i motiver og hvilke følger dette får for økonomistyringen. Typiske kjennetegn på case er at en studerer en enkelt organisasjon og at en samler data om en rekke aspekter som berører selskapet og problemstillingen. En caseundersøkelse skal ha et avgrenset fokus og en så inngående beskrivelse som mulig. Casestudier gjennomføres som regel gjennom kvalitative tilnærminger slik som for eksempel intervju. I tillegg kan det brukes kvantitative kilder som statistikk som er aktuell for oppgaven (Johannessen, 2004).

3.3 Valg av datainnsamlingsmetode

Jeg har valgt en kvalitativ teknikk for innsamling, altså jeg prøver å gå i dybden og søker en fortolkning av problemet jeg har valgt. Jeg valgte å gå inn i et selskap for å se på forholdene der. Informasjonen i oppgaven har jeg fått gjennom intervju på grunnlag av problemets art. Intervjuene ble laget på grunnlag av sekundærdata, som jeg hentet inn i forkant av undersøkelsen for å stå best mulig ”rustet” til å besvare de utfordringene jeg skulle besvare.

En casestudie kjennetegnes ved at det ofte benyttes et stort mangfold av informasjonskilder. Teorien jeg ser på i denne oppgaven ble valgt på grunnlag av pensum, samtaler med faglærer, samt veileder på dette prosjektet. Den kvalitative informasjonen jeg har brukt er samlet inn gjennom bibliotekets søketjeneste BIBSYS, hvor jeg fant artikler, tidsskrift og bøker, og gjennom personintervju med informanten i selskapet.

3.4 Data

3.4.1 Primærdata

Primærdata er data samlet inn av forskeren selv, blant annet gjennom bruk av flere datainnsamlingsmetoder. Primærdata er først og fremst samlet inn gjennom intervju med personer hos SMN. Hensikten med intervjuene var å avdekke og få opplyst forhold jeg på forhånd hadde lite kunnskap om, eller uklare formeninger om (Falkenberg, 1994). Fordelen

med et intervju er at respondentene selv kan snakke ut i fra sine synspunkt og preferanser. Jeg stilte relativt åpne spørsmål slik at jeg la minst mulig "bånd" på respondentene. Ved å gjøre dette kan han prate fritt og det er rom for meg å komme med oppfølgingsspørsmål.

Prosessen med innsamling av primærdata var preget av imøtekommenhet og interesse fra intervjuobjektet. Han virket oppriktig interessert og villig til å dele av sine erfaringer og meninger angående de spørsmål jeg hadde. Videre ble jeg oppfordret til å ta kontakt om noe var uklart eller om jeg ønsket ytterligere informasjon.

3.4.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data samlet inn av andre, ofte med et annet formål enn hva en har selv. Eksempler på sekundærdata kan være offentlige publikasjoner, bransjestudier, artikler, bøker, studentoppgaver og lignende. Gjennom sekundærdata skaffer en seg innsikt i den problemstillingen en skal studere, samt ideer til hvordan en skal løse dette problemet. Sekundærdata vil også kunne fungere som referansepunkt som en kan bruke å sammenligne data med i forhold til egne data. En klar fordel med sekundærdata er at det koster lite å samle inn, og blant annet ved hjelp av internett kan disse dataene samles inn raskt. Ulempen med sekundærdata er at dataene ofte er samlet inn til et annet formål, og vil i så henseende ikke besvare alle spørsmål en måtte ha behov for (Jacobsen, 2000). Videre bør en sjekke når sekundærdataen er datert. Er den for gammel kan den vise seg å være uaktuell/mindre aktuell enn ønskelig. Så langt som mulig har jeg prøvd å benytte meg av så oppdaterte sekundærkilder som mulig, blant annet vært påpasselig med å benytte meg av nyeste mulig opplag av bøkene. I teorien benyttet jeg først og fremst av bøker skrevet de siste årene. Sekundærdata er basert oppgaven på bransjetidsskrift og informasjonsmateriell gitt av selskapet.

3.4.3 Intervjuguide

Det er flere måter å gjennomføre et intervju på. Jeg valgte en åpen tilnærming med åpne spørsmål, men innenfor definerte rammer. En del underspørsmål ble utarbeidet for å rettlede intervjuobjektet, i tilfelle misforståelser. Målet mitt med intervjuet var at respondentene skulle si så mye som mulig selv, men innenfor de rammene jeg hadde satt for intervjuet.

Før intervjuet hadde jeg oppdatert meg på en del sekundærdata, for å få kunnskap om selskapet og temaene jeg studerer i denne oppgaven. Dette var viktig for å sikre at

spørsmålene ble relevante i forhold til oppgaveteksten. Det viktigste med intervjuet var å få belyst hvordan selskapets tanker omkring overtakelse, med de motiver og ønskede mål de hadde rundt dette.

En intervjuguide ble utformet som retningslinje før intervjuet med adm. dir. ved SMN Jon Havdal. Denne guiden inneholdt emnene jeg tok opp, samt rekkefølgen på disse. Guiden kan enten være en grov skisse eller et detaljert oppsett med nøyaktige spørsmålsformuleringer (Kvale, 1997). Da jeg valgte og brukte et strukturert dybdeintervju, utarbeidet jeg en intervjuguide som tok for seg de spørsmål jeg ville ha svar på. Disse spørsmålene ble utarbeidet på grunnlag av den noe begrensede kunnskap jeg hadde omkring temaet. Spørsmålene jeg utarbeidet var relativt åpne spørsmål, noe som gjorde det lettere for respondenten å snakke åpent og fritt, og på den måten unngå lite givende ja og nei svar. Videre ble det lagt stor vekt på den teoretiske forforståelsen omkring problemstillingen.

Et dybdeintervju er et intervju hvor en intervjuer en person av gangen og som er lagt opp slik at respondenten kan prate fritt og uttrykke seg om sine tanker omkring temaet (Selnes, 1999). Dybdeintervju kan deles i strukturerte og ustrukturerte intervju. Ved strukturerte intervju får alle intervjuobjektene samme spørsmål og spørsmålene er nedskrevet på forhånd. Med ustrukturerte intervjuer menes intervju hvor en ønsker å belyse problem som en på forhånd ikke har klare formeninger om. Det mest vanlige er delvis strukturerte intervju, en blanding mellom disse to formene (Johannesen, 2002).

I forkant av intervjuet med Jon Havdal hadde vi en generell samtale en per telefon hvor han snakket litt generelt om selskapet og markedet. Dette ga meg bedre forutsetninger for å stille gode spørsmål i selve intervjuet. Intervjuet ble gjennomført ved SMNs` hovedkontor i Trondheim den 17. Mars 2009. Etter avtale ble intervjuet spilt inn på bånd, noe som gjorde det lettere å ha direkte kontakt med intervjuobjektet. Etter intervjuet transkriberte jeg resultatet og bearbeidet resultatene. I tillegg til dette har det også vært en del kontakt per e-post, hvor oppfølgingsspørsmål og andre forhold ble avklart underveis. Fordelen med elektronisk post er at respondenten selv kan svare når det passer best for han\ henne, og at respondenten selv kan formulere sine tilbakemeldinger skriftlig. Ulempen er at en mister den tette menneskelige relasjonen. Det er ikke enkelt å formidle eller fange opp menneskelige følelser gjennom tekst.

3.5 Kontakten med selskapet

Kontakten med SMN kom i stand på bakgrunn av at jeg fikk et forslag fra en bekjent i SpareBank 1 om at SMN var inne i en ekspansjonsprosess. Han satte meg så i kontakt med administrerende direktør Jon Havdal.

Havdal og jeg har hatt god kontakt gjennom oppgaveskrivingen. Jeg har sendt han jevnlig oppdateringer på hvor i skriveprosessen jeg har vært og jeg har skrevet litt om hva jeg har tenkt å gjøre i nærmeste fremtid. Jeg har hele tiden søkt å samle opp flere spørsmål per e-post i stedet for å sende ett og ett spørsmål. Dette for å være minst mulig til bry. E-post er valgt da dette er en veldig grei måte å gjøre det på. Havdal kan svare når han har tid, og jeg får svarene skriftlig, og slipper og notere under en telefonsamtale og slik å risikere å gå glipp av moment han nevner, eller at fokus blir så rettet mot skrivingen at jeg på grunn av dette mister noe av interrelasjonen med Havdal.

3.6 Evaluering av metode

3.6.1 Validitet

Validitet sier noe om hvor sann og gyldig de innsamlede data er. Er innsamlet data relevant med tanke på problemstillingen? Det kan lett skje at en feiltolker data eller samler inn data som ikke er særlig relevant i forhold til problemstillingen. Det kan føre til at vi får svar på noe annet enn det ønskelige. For å sikre seg at relevant data og sikre en korrekt tyding av stoffet er det viktig å gjøre seg godt kjent med problemstillingen.

I løpet av studien har jeg vært opptatt av følgende:

- Klargjøring av referanserammen.
- Bruk av referanserammen som en mal for empiri.
- Forsøkt å gjøre beskrivelsen så åpen som mulig.
- Rapportering av data.
- Se på analysen i forhold til referanserammen.

Spørsmålene jeg stilte Havdal er basert på det teoretiske grunnlaget jeg har skrevet om i oppgaven. I tillegg har jeg intervjuet den mest sentrale personen som styrer mye av prosessene rundt oppkjøpene i oppgaven.

Da jeg jobber med en case, vil ikke denne oppgaven være statistisk generaliserbar, men mener den kan være analytisk generaliserbar. Ønsket er at oppgaven kan være nyttig å bruke i andre oppgaver som omhandler fusjonering og oppkjøp i regnskapsbransjen.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet skal være med på å bestemme hvor troverdig de brukte dataene er. Formålet med reliabilitet er å minimere feilene ved studien. Når en jobber med et prosjekt og samler inn data gjennom flere kilder, kan enkelte data tolkes feil. Eksempler på dette kan være at respondenten misforstår et spørsmål eller at en stiller spørsmålet på en dårlig måte slik at han ikke gir et så godt svar som om jeg hadde stilt spørsmålet annerledes. Resultatet av dette kan bli at jeg da bygger mine analyser på feil eller mangelfullt grunnlag. En metode for å sikre at reliabiliteten ved intervjuet er god, kan være å be respondenten lese gjennom intervjuet i ettertid, gjennom dette sikrer en seg bedre for eventuelle misforståelser og lignende.

For å få reliabiliteten så god som mulig ble empirirdelen og intervjuet sendt etter transkriberingen til Havdal for å få han til å se gjennom og godkjenne påliteligheten i dette. Dette ble gjort for at han skulle få muligheten til å rette eventuelle feil eller misforståelser.

4.0 Empiri

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere og analysere de dataene jeg fikk fra mine intervju og samtaler i selskapet. I tillegg til sekundærdataene jeg har sett på. Jeg vil sammenfatte denne informasjonen for senere å se hvordan referansedelen står i forhold til empirien.

4.1 Bransjebeskrivelse

Regnskapsbransjen i Norge hadde i 2008 en omsetning på mellom ca. 8 milliarder kroner. Det er vanskelig å anslå helt nøyaktig omsetning, da flere av regnskapsselskapene tjener penger på annet enn rene regnskapstjenester, eksempelvis rådgivning. Regnskapsselskapene i Norge sysselsetter mellom 16000-20000 personer, hvorav litt over 8000 av disse er autoriserte regnskapsførere. Regnskapsbransjen i Norge er i sterk vekst, veksten er ventet å være rundt 15,4 % per år de neste årene. Grunnen til dette, mener mange, er en økt bevisstgjøring/markedsføring fra regnskapsselskapenes side om hvilke fordeler det kan gi bedrifter å ”outsource” regnskapsbiten til et eksternt firma. I følge administrerende direktør i NARF er den samlede omsetningen blant deres medlemmer, bare rundt en fjerdedel av det totale potensialet (Finansavisen 28.10.08).

En viktig faktor for bransjen i dag er å være dynamiske. Dette er et viktig element i det å kapre større deler av det potensialet de står overfor. Verdien av å ha dynamiske ferdigheter ligger i det å ha evnen til å tilpasse seg ressurser som gjør det mulig for selskapet å søke nye tjenestemuligheter i uforutsigbare markeder.

Kundene til regnskapsbyråene er ofte små bedrifter som ”outsourcer” regnskapsdelen til eksterne regnskapsbyrå. 96 % av kundene har mindre enn 10 ansatte, og bare 10 % har omsetning på mer enn 5 millioner (NARF.no). Regnskapskjedene har en markedsandel på litt over 20 %, mens de mindre uavhengige byråene er dominerende.

Når det gjelder utdannelsesnivået i bransjen er også denne i sterk vekst. I 1999 hadde 31 % av de ansatte i bransjen høgskoleutdanning utover to år (en må her huske at tilsvarende 3 års bachelorutdanning i dag, var to- årig for noen år siden), mens i 2007 hadde 57 % høgskoleutdanning over to år (NARF.no). Dette tallet er forventet å øke ytterligere de kommende år, i tråd med økte krav fra myndigheter og kunder.

4.2 Beskrivelse av Sparebank 1 SMN Regnskap AS

Sparebank 1 SMN Regnskap AS er Midt Norges største regnskapsfirma. SMN er et autorisert regnskapsførerselskap og er medlem av NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening). SMN leverer regnskapstjenester innen forretnings- og landbrukssektoren, samt innen eiendomsforvaltning. SMN er et heleid datterselskap av Sparebank1 Midt Norge. Sparebank1 konsernet har totalt 5450 ansatte per 01.04.09, hvorav 1200-1300 ansatte er ansatt i Sparebank1 Midt Norge.

SMN ble grunnlagt 01.01. 1985, og har pr. 01.01.09 80 ansatte. Visjonen til SMN er å være den anbefalte samarbeidspartneren for små og mellomstore bedrifter i Midt Norge. Dette håper de å nå gjennom lokal forankring/tilstedeværelse, høy kompetanse og tidsriktige produkter.

SMN har seks avdelinger spredt omkring i Sør- og Nord Trøndelag, inkludert hovedkontoret i Trondheim. Selskapet har hatt en sterk vekst de siste årene. I 2000 hadde de en omsetning på 10,2 millioner kroner, mens de budsjetterte med en omsetning på 50,3 millioner kroner i 2008. Den sterke veksten er, i likhet med bransjen for øvrig, forventet å fortsette de kommende år.

4.3 Bakgrunn for ønsket om utvidelse

Sparebank1 Midt Norge besluttet høsten 2006 for å gjøre SMN til en stor aktør i regnskapsbransjen. Styret søkte etter en administrerende direktør med det ansvar å gjennomføre ekspansjonen av selskapet. Valget falt på Jon Havdal til denne jobben. Han har tidligere erfaring fra Fokus Bank og Gjensidige forsikring, hvor han var ansvarlig for flere omstruktureringer. Han tiltrådte stillingen 01.03.07.

Som jeg har nevnt tidligere er SMN et heleid datterselskap av Sparebank1 Midt Norge. Det var styret i Sparebank1 Midt Norge som tok avgjørelsen om at SMN skulle sette i gang en ekspansjonsprosess. Etter 01.10.08 endret de navn fra Midt Norge Regnskap AS til SMN grunnet det sterke merkenavnet. Samtidig kan SMN benytte profileringen til banken.

Styret i SMN har satt to klare overordnede krav til ledelsen; de skal ta en betydelig større markedsandel i Midt- Norge, og de skal gjøre dette gjennom å yte høy kvalitet på tjenestene de utfører. Det er eier, styret og daglig ledelse, som bestemmer utviklingsretning og takt,

herunder blant annet hvilke bedrifter skal kjøpes opp. Når det gjelder finansiering av oppkjøpene så dekker SMN selv utgiftene for oppkjøpene. SMN har en solid egenkapital, som gir stor handlefrihet. Ved større investeringer er eierne behjelpelige med lån.

4.4 Overordnet strategiplan for oppkjøp

SMN har en strategi om å være representert i de geografiske områder Sparebank1 Midt Norge er etablert. Dette området omfatter Trøndelagsfylkene og Nordmøre. SMN ser etter bedrifter i byer/tettsteder med relativt stor befolkning og regnskapsbedrifter med godt utdannede ansatte, sunn økonomi og en solid kundeportefølje. I Midt Norge er det nå først og fremst i Steinkjer og Molde de søker å etablere seg.

SMN vokser gjennom organisk vekst, men hovedsakelig gjennom oppkjøp av konkurrerende selskaper. Strategien til SMN er vennlige oppkjøp. Dette da de er veldig opptatt av å opptre redelig og i henhold til lover og forskrifter, men mest fordi det er viktig å kjøpe et selskap som er motivert og har lyst til å bli en del av fellesskapet i SMN.

4.4.1 Avdekking av oppkjøpskandidater

SMN kommer i kontakt med mulige oppkjøpskandidater gjennom rykter i markedet eller gjennom at eierne i SpareBank1 kommer i kontakt med bedrifter. Gjennom forhandlinger blir ønsker og krav avdekket og etter disse forhandlingene blir det tatt en avgjørelse om SMN ønsker å gå til oppkjøp eller ikke. Er så tilfelle, tar ledelsen over prosessen og går den aktuelle bedriften ”nærmere i sømmene.”

Selve oppkjøpsprosessen blir drevet av Havdal selv. Dette gjelder spesielt innen områdene dialog og forhandling med eiere og ansatte. Den viktigste delen av due dilligencen i regnskapsbransjen dreier seg om å sikre at selskapets kompetanse videreføres med SMN som eiere. Havdal får hjelp av andre personer i selskapet eller hos eierne om det er behov for avdekking av visse formaliteter hos oppkjøpskandidaten som ligger utenfor Havdals kunnskap eller om denne avdekkingen er tidkrevende. Hittil har selskapene de har kjøpt opp vært relativt små selskap, og derfor har Havdal utført det meste av due dilligencen selv, men ved større oppkjøp blir det naturlig å trekke inn hjelp fra konsernet, blant annet innen juridiske spørsmål osv..

SMN benytter ingen ekstern hjelp, utenfor konsernet, ved utvelgelsesprosessen av mulige oppkjøpskandidater.

Om SMN er fornøyd med bedriften, utarbeider Havdal en innstilling om oppkjøp som diskuteres i styret, som så fatter vedtak om oppkjøp eller ikke. Styret i SMN består av 4 medlemmer hvorav en av disse er styreleder. Styrelederen kommer fra Sparebank1, det gjør også to av de andre medlemmene. SMN har ett medlem pluss en ansatt med møte og talerett. Styret stiller krav hele tiden ved å sette nye mål ledelsen må strekke seg etter og er en pådriver i ekspansjonsprosessen.

4.4.3 Målet med utvidelsen

Jeg nevnte i bransjebeskrivelsen at regnskapsbransjen er en bransje i sterk utvikling. Tross den sterke økningen i omsetning og kundegrunnlag, mener administrerende direktør i NARF, Sandra Riise, at kun rundt en fjerdedel av potensialet i bransjen er tatt ut. Dette er Havdal enig i, og sier at ekspansjonen deres har som mål å kapre mer av de potensielle markedsandelene på markedet (Finansavisen 28.10.08).

Havdal sier SMN har som mål å være ledende på de virksomhetsområder de opererer innenfor og vil på dette grunnlag opprette en ny regnskapsdivisjon i bransjen, en divisjon ingen i dag er oppe i. For å klare det kreves det to ting. For det første en viss størrelse/plattform bestående av godt skolerte og motiverte ansatte. For det andre kreves det at de kan tilby attraktive arbeidsplasser, bestående av gode utviklingsmuligheter, gode betingelser og varierte arbeidsoppgaver.

For å oppnå disse to punktene etterstreber SMN to hovedmomenter; *posisjon i markedet og kvalitet på tjenestene*.

Kundeveksten i SMN skal hovedsakelig skje innen basistjenestene regnskap og rådgivning. Markedet SMN sikter seg spesielt inn mot er mellomstore forretningskunder. Jobben består her mye i å informere dette markedssegmentet om fordelene med å "outsource" regnskapsbiten til et eksternt regnskapsfirma. I disse finanskrisetider er det håp om at flere bedrifter i dette segmentet vil "outsource" denne delen, da det i krisetider er vanlig at bedrifter konsentrerer seg om sin kjernevirksomhet. Slik sett kan den pågående finanskrisen hjelpe SMN i arbeidet opp mot dette segmentet.

Videre har satsningen på SMN en markedsmessig verdi. I dette ligger det at SMN styrker konsernets posisjon i markedet og videre genererer forretning på og bygger lojalitet mot mange felles kunder.

SMN har på sikt som mål om å tilby et bredere produktspekter til kundene. Her er det snakk om både revisjons- og advokattjenester, men dette er noe som ligger lengre frem i tid.

Den største enkeltkunden er i eget konsern. SMN har ansvaret for lønnsproduksjonen i SpareBank1 Midt Norge. Videre tar SMN også regnskapsføring for de fleste av datterselskapene i konsernet. Gjennom dette er det ikke nødvendig for datterselskapene å ansette folk for regnskapsrelaterte oppgaver. Dette betyr økt fleksibilitet for banken og deres datterselskap.

4.5 Overvåkning av konkurrenter

Regnskapsbransjen i Norge har historisk sett vært preget av at en så på hverandre mer som samarbeidspartnere enn konkurrenter. Dette da regnskapsbyråer historisk sett har bestått av mindre foretak med en håndfull ansatte, og hvor alle byråene har hatt gode og stabile kundeporteføljer.

Havdal representerer SMN i et storbyrå forum i regi av NARF. Dette er et forum bestående av de største regnskapsforetakene i distriktet. Gruppene drives på frivillig basis, og har som hensikt å fungere som et yrkesfaglig kontakt-, erfaringsutvekslings- og samarbeidsforum for regnskapsførere tilsluttet foreningen. Disse møtes jevnlig for å diskutere fagspørsmål, samt utveksle erfaringer. Målet med dette forumet er å øke kunnskap og erfaring hos deltakerne, og få en kompetanseheving i bransjen. Tidligere var det full åpenhet på disse møtene, hvor alle åpent la frem hva de drev med og hvilke planer de hadde for fremtiden. Nå når en er i ferd å få et marked med større konstellasjoner og skarpere konkurranse, har denne åpenheten minket noe. Nå holdes en del sensitiv informasjon tilbake for å ikke røpe ens neste trekk overfor konkurrentene.

SMN innhenter informasjon fra banken og media for å se hva konkurrentene i markedet foretar seg, og gjør så enkle analyser av dette. Nye konstellasjoner oppstår stadig vekk, men sjelden i den størrelsesorden SMN jobber med.

Havdal har registrert at konkurrentene har merket seg at SMN er oppkjøpsvillige for tiden, og er på søken etter potensielle oppkjøpskunder. Dette har ikke gått upåaktet hen blant, spesielt

de landsdekkende kjedene, har satt i gang mottrekk i form av en avdekking av mulige oppkjøpskandidater i regionen for å holde tritt med SMN`s utvikling. SMN`s fortrinn i denne prosessen er de økonomiske ressursene de rår over. Få andre selskap har midler til å holde tritt med SMN oppkjøpsraid, og at de har et sterkt merkenavn og et konsern med sterk kompetanse og erfaring en kan dra nytte av.

4.6 Verdiskaping/verdikapring

I ekspansjonsprosessen SMN nå er inne i har som mål å skape merverdier gjennom økt omsetting, økning i fagstab, økning kundemasse og derav en styrket markedsposisjon. Verdikapringen består i å kapre større markedsandeler fra konkurrerende selskaper. Dette skjer da ved oppkjøp av konkurrerende selskaper og at en gjennom dette blir en større og mer synlig aktør på markedet. SMN ønsker å oppfattes seriøst både i oppkjøpsprosessen og i den daglige drift. Dette av flere grunner, men i denne sammenheng ønsker de at regnskapsselskap som søker ny eier vil gå til SMN å forhøre seg før de eventuelt forhører seg med andre. Dette vil gi SMN et fortrinn i forhold til konkurrerende selskaper som også er i en ekspansjonsprosess. Gjennom dette håper de å kapre større markedsandeler.

Når det gjelder hvilke selskap de kjøper, så er det hovedsaklig selskap som henvender seg til eierne SpareBank 1 Midt Norge eller til SMN. SMN tar kontakt med selskap som vurderer nye eiere i markedet. Dette gjør at det blir lettere for SMN å presse prisen nedover enn om de selv aktivt skulle søkt rundt i markedet etter oppkjøpsobjekt. Da ville de fått en helt annen forhandlingssituasjon. Slik det er per nå forhandler de med selskap som er villige til å strekke seg langt etter å få SMN som nye eiere og dertil "selger seg billig." Det kan være flere grunner til dette. Selskapet konkurrerer i et marked med flere og større aktører i markedet, samt at det kan være vanskelig å rekruttere nok kvalifiserte folk, eller bedriften ikke ser seg kvalifisert nok til å håndtere de økte kvalitetskravene fra offentlig hold eller fra kundene med tanke på lovverk og lignende. Dette gjør at SMN kan utvide uten at det koster like mye som det kunne gjort om de selv hadde tatt første steg i oppkjøpsprosessen.

Verdiskapingen består i å skape et bedre og mer utviklet produkt for kundene, skape en bedre arbeidsplass for de ansatte gjennom et større og dyktigere fagmiljø og levere frem gode resultater for eierne.

4.7 Synergier

SMN har i de siste årene fått et tettere samarbeid med eierne i Sparebank1 Midt Norge. Med blant annet logo og merkenavn både tror og håper Havdal dette vil gi de et konkurransefortrinn i markedet. Sparebank1 navnet er et navn de aller fleste i Norge har et forhold til. Ved at SMN har fått merkenavnet deres og logoen vil dette være med på å gjøre selskapet mer forlokkende på nye arbeidstakere, da spesielt unge nyutdannede som anser det som svært positivt å ha Sparebank1 "stempelet" på CV'en videre i sin videre karriere. Videre vil eksisterende kunder, og potensielle kunder vil anse det som en trygghet og en styrke i deres konkurranseforhold å ha en såpass stor aktør som Sparebank1 med som støttespiller i driften. Gjennom dette håper Havdal å få en sterk posisjon i markedet.

Videre mener Havdal at gjennom en sterkere posisjon i markedet vil det være enklere å få en økt kvalitet på tjenestene. Av denne grunn blir det lettere å tiltrekke seg arbeidskraft og at de gjennom det kan være mer selektive på hvem de tar inn, og dermed styrke kunnskapsbasen sin. De har allerede opplevd økt interesse gjennom økning i antall søknader per stillingsannonse siste år, og håper dette er en trend som vil fortsette eller øke i tiden som kommer. Slike synergier håper Havdal vil øke verdien på merkevaren SMN, og hjelpe til med å skaffe selskapet kunder gjennom styrket posisjon og en kjennskap til hvilke tjenester og fordeler kundene kan få gjennom å benytte seg av SMN.

SMN ønsker å oppnå en del stordriftsfordeler ved ekspansjonen. Havdal sier at en god administrasjon tåler større volum av eksempelvis utgående faktura og andre rutine oppgaver. Videre er moment som bedriftsinterne kurs og foredrag et viktig element i å få alle lokalkontorene til å dra i samme retning, samt til å få satt de ansatte i de oppkjøpte selskapene inn i de rutiner og mål SMN har. Det samme gjelder når det skal gis innføring i nye eksempelvis dataprogram, eller andre rutiner. Tidligere ble de ansatte ofte sendt på dyre eksterne kurs for å få innføring i dette. Nå som de har blitt større har de fått bedre betingelser når det gjelder slike kurs og de leier nå inn utenforstående for å holde disse foredragene på arbeidsstedene. Et annet poeng under at en blir større og får en større organisasjon er at en blir mindre sårbar for sykdom, permisjoner og en blir mindre sårbar når folk slutter i jobbene sine. Dette fører til at det blir lettere å planlegge fremover og en blir ikke like heftet med uforutsette problemer av nevnte grunner som mindre selskap kan bli.

Videre gir en større organisasjon en større utviklingskraft. Herunder kommer blant annet det at en gjennom å bli større får en mye større påvirkningskraft i forhold til leverandører. For eksempel kan de nå få datasytem- og program designet etter SMNs` behov og ønsker, fremfor å bruke standardiserte programmer som en ofte må ta til takke med når en er mindre. SMN bruker samme leverandør på samme plattform. Alle kontor bruker samme datasytem og lignende. Gjennom dette får de lavere kostnader og får som nevnt en større påvirkningskraft når slike system skal utvikles og de blir mer attraktive for leverandører av forskjellige tjenester og det blir lettere å samkjøre lokalkontorene.

SMN regner med en periode opp mot to år før alle synergiene i et selskap er tatt ut. Tiden kommer an på hvor langt unna den oppkjøpte bedrift står SMN både innen bedriftskultur og teknologisk sett.

4.8 Økonomistyring

I teorikapitlet viste jeg at det ikke er noen entydig definisjon av begrepet økonomistyring innen økonomilitteraturen. Administrerende direktør i SMN, Jon Havdal er mest opptatt av den dynamiske siden av begrepet økonomistyring. I dette legger han å identifisere endringer og se hvordan handling påvirker den økonomiske utviklingen. På dette grunnlag definerer Havdal økonomistyring som: *"det å identifisere kritiske økonomiske parameter og jobbe med å påvirke disse."*

4.8.1 Økonomistyringsansvaret i dag

Økonomistyringen i SMN har lenge vært preget av at de er en del av et større konsern. Dette innebærer blant annet at kravene omkring rapporterings frekvens og omfang følger kravene konsernet har. I tillegg til dette har SMN styrket og spesialisert økonomifunksjonen gjennom å ansette en egen økonomikonsulent.

Øverste ansvarlig for økonomistyringen i SMN er administrerende direktør Jon Havdal. Som administrerende direktør har han både et strategisk og operativt ansvar. Innunder det operative ansvaret kommer blant annet økonomistyringen. Havdal jobber tett opp mot

økonomistyringen, som i stor grad påvirker fokusområdene hans i organisasjonen, samtidig som at økonomistyringen fungerer som viktig input i utviklingsarbeidet.

Havdal har både et operativt og et strategisk ansvar i virksomheten. Innunder det operative ansvaret kommer ansvarsområder innen innkjøpsbeslutninger, utarbeide forretningsutviklingsplaner og jobbe med kvalitetsforbedring. Han er også ansvarlig for markedsbearbeiding og Human Resources, herunder blant annet ansettelse og andre personalspørsmål av større art.

Innunder det strategiske ansvaret kommer ansvarsområder slik som rapportering til styret, utarbeidelse og forankring av strategiske veivalg i ledergruppen. Til sist innunder strategisk ansvar har han også ansvar for å avstemme og beslutte strategi og budsjett i styret.

Havdal rapporterer jevnlig til styret. I tillegg til rene rapportavleveringer har Havdal møte med styret ca. hver sjettede uke. Dette antallet har ikke økt i særlig grad i forhold til veksten av selskapet, men både styret og Havdal er fleksible når det gjelder ekstraordinære møter.

Havdal utarbeider, sammen med økonomiavdelingen, økonomiske rapporter som legges frem for styret og som informasjon til organisasjon. SMN bruker ingen tradisjonelle strategiske økonomistyringsverktøy i driften. Men selskapet har et slags balansert målstyringsystem under utvikling, endog med noen justeringer tilpasset selskapet og markedet. Dette systemet har i likhet med Balanced Scorecard fire måleparameter. De måler innen SMNs` fire satsningsområder; kvalitet, posisjon, økonomi og ansatte (HR). Den viktigste av disse parametrene er ansatte ressursen, da personalkostnaden utgjør 75 % av kostnadene til selskapet. Videre satses det tungt på å sikre at nytilsatte får tilført nødvendig kompetanse slik at de er i utvikling med tanke på å kunne fakturere sine timer riktig. Innunder dette ligger også det å ha god styring på antall nyansatte i forhold til økningen i antall nye kunder.

SMN har utviklet en egen styringsmodell hvor de har bestemt hvor mange prosent av omsetningen som skal brukes på driftskostnader, ledelse og utviklingskostnader og lignende. Dette for å påse at enkelte dimensjoner ikke skal komme i utakt med andre områder. For eksempel om ledelse skal utgjøre fem prosent av omsetningen, så kan en ikke ansette nye ledere som gjør at ledelseskostnaden utgjør 15 %. Da kommer totaløkonomien fort ut av kontroll. I vekstperioder, slik som dette selskap er inne i, med mange nyansettelser og lignende er det viktig å ha kontroll på lønnskostnader. SMN sine lønnskostnader ligger i dag

på 75 % av de totale utgifter, men SMN har som mål å få disse ned på 70 %. I dette målet er denne styringsmodellen et viktig redskap.

En annen viktig parameter i denne styringsmodellen er timeantall. SMN har et mål om en faktureringsgrad på 85 %, altså fakturerbare timer sett i forhold til totaltimer. En vanlig arbeidsdag varer i 7,5 timer, for å oppnå en faktureringsgrad på 85 % må en da fakturere kundene med 6,375 timer i gjennomsnitt per dag. Nyansatte kommer ikke opp i denne faktureringsgraden grunnet manglende erfaring, det er derfor viktig å ha ”kontroll” på dette og sørge for tett oppfølging av denne ansatt gruppen. Videre har SMN også prosentvise mål for hvor meget driftkostnadene skal utgjøre prosentvis av totalomsetning, og det samme med resultatgrad, driftskostnader og lignende.

Denne styringsmodellen har vært til stor hjelp i det til dels vanskelige og særs viktige arbeidet med å ha kontroll over kostnader og inntekter i vekstperioden SMN er inne i. SMN har vektlagt at denne modellen skal være enkel å benytte og avlese for alle interessenter i SMN.

Økonomistyring har fått mye fokus de siste måneder i sammenheng med finanskrisen. En hører til stadighet om selskaper som opplever svikt i inntekter og som ser få lys i enden av tunnelen. Havdal har ikke merket noe til denne krisen og tror heller ikke det vil komme. Grunnen til dette tror han er mye på grunn av at i usikre tider søker bedrifter råd eksternt, da ofte hos et regnskapsbyrå. Dette utsagnet ble bekreftet av en artikkel i Finansavisen (28.10.08), som forteller at regnskapsbransjen hadde en storhetstid under bankkrisen på starten av nititallet. På grunn av at regnskapsbransjen står såpass sterkt i en tid hvor mange sliter kan nok forklare folks søken etter å jobbe i denne bransjen.

Havdal sier han har sett noen konkurser blant kundene, men samtidig opplevd en økning i kundemassen totalt sett. Havdal sier han merker at et økt kostnadsfokus gjør at flere vurderer å sette ut sin økonomifunksjon. Dette gjelder spesielt bedrifter som har 1-3 ansatte i denne funksjonen og hvor dette ikke er bedriftens kjernekompetanse.

Havdal fremhever godt innarbeidede faktureringsrutiner for at de ikke merker ”finanskrisen” i særlig grad. Denne rutinen innebærer at SMN opererer med korte betalingsfrister etter jobben er gjort for kundene. Videre er de raske til å purre etter forfallsdato. Det med å være ”på hugget” når det gjelder betaling fra kunder er en viktig faktor for SMN, det skaper langsiktighet og en trygghet for selskapet.

5.0 Analyse

I dette kapitlet vil jeg analysere empirien jeg la frem i forrige kapittel. Jeg tar utgangspunkt i de hovedfunn jeg gjorde i empirien og tolker dette opp mot referansedelen jeg har presentert. På den måten kan jeg svare på problemstillingen jeg presenterte i innledningen.

5.1 Oppkjøpsprosessen

I referanserammen ble forskjellige strategier rundt oppkjøp presentert. Flere har kommet med tanker og ideer omkring det å gjøre et oppkjøp så vellykket som mulig.

Drucker nevner i sitt første punkt for at et vellykket oppkjøp at selskapet må avgjøre hva slags bidrag det kan komme med til det oppkjøpende selskap sett bort fra penger. Det samme nevnes i artikkelen fra Business International (1988), det er viktig å vite nøyaktig hva en skal gjøre i en oppkjøpssituasjon.

Når det gjelder SMN ser det ut til at det som om de har tenkt gjennom og analysert deres hensikter med overtakelsene og at det forelå en klar strategi om hva de ønsker å oppnå ved kjøpet gjennom blant annet styrket markedsposisjon stordriftsfordeler og lignende. Som nevnt har eierne av SMN en strategi med at SMN skal kapre betydelige markedsandeler innen regnskapsmarkedet i Midt Norge, og de har også satt klare krav om hvilke selskap de ønsker at SMN skal kjøpe opp. Gjennom oppkjøp av SMN kan SMN bidra blant annet med et dyktig regnskapsfaglig miljø. I tillegg til en dyktig og bred stab innen støttefunksjoner, innen eksempelvis det juridiske og innen andre administrative støttefunksjoner. De oppkjøpte selskapene får bli en del av et sterkt merkenavn med de fordeler det gir.

Business International (1988) nevner rask implementering som et nøkkelpunkt i et vellykket oppkjøp. Det vil ikke si stor grad av integrering, men derimot rask handling. Forsinkelser i slike prosesser fører til at de involverte blir usikre og til rykter. Gjennom mine samtaler med Havdal har jeg fått inntrykk av at SMN har handlet raskt og handlekraftig. Dette mener jeg har mye å gjøre med at det er bedriften som blir kjøpt opp som tar kontakt og er interessert i oppkjøp Dette er med på å få fortgang i prosessen da begge parter er lystne på å få til en avtale raskest mulig.

Drucker (1981) nevner at det er viktig at oppkjøpet skjer innen samme kjernevirksomhet. Alle oppkjøp SMN gjør, skjer innen regnskapssektoren, og oppfyller derfor dette kravet.

Business International (1988) nevner ærlighet som essensielt i en oppkjøpsprosess. I løpet av min kontakt med Havdal fått inntrykk av at ærlighet er noe SMN setter høyt. Ærlighet er i følge Havdal essensielt i en slik prosess for å fjerne usikkerhet blant ansatte i det oppkjøpte selskap, samt de ansatte i den eksisterende organisasjon. Videre gjennom å være ærlig vet alle sammen hva som kreves av en som er ansatt i SMN og de som ikke er rede for dette inngår frivillige avtaler med SMN. Verken SMN eller de ansatte er tjent med å ha en ansatt som mistrives eller mangler motivasjon. Det å opptre redelig og ærlig i en forhandlings- og overtakingssituasjon er videre med på å gi SMN et godt ry, i forhold til fremtidige overtakingprosesser.

De fleste av momentene nevnt i referanserammen omkring momentene rundt et vellykket oppkjøp finner jeg igjen i SMN og deres oppkjøp. Dette er med på å sikre at oppkjøpene de gjør blir vellykkede og oppfyller deres målsettinger.

5.2 Horisontalt oppkjøp

SMN bedriver såkalte horisontale oppkjøp, altså oppkjøp av konkurrerende bedrifter. Ved slike oppkjøp reduseres antall aktører på markedet, og det dannes færre, men større aktører med dertil sterkere markedsrett som resultat. Fordelen med dette er at det da blir enklere å holde fast ved et fredeligere konkurranse marked. Dette innebærer blant annet lavere priskonkurranse, noe som gagnar de gjenværende aktørene på markedet. Med få aktører i markedet ser disse aktørene ofte at den kortsiktige gevinsten ved å stjele markedsandeler fra konkurrentene (gjennom redusering av pris) er mindre enn gevinsten ved å sette en pris som gir et større overskudd for bedriftene samlet sett, vi ser da altså en koordinert adferd.

I regnskapsbransjen er det mange små aktører noe som gjør at en slik priskonkurranse er vanskelig. SMN er markedsleder i regionen og en markedsleder fører også ofte an prismessig. SMN opplever ofte at mange mindre selskap studerer deres priser, for så å legge seg under dette. Det er altså såpass mange aktører i denne bransjen at en slik priskonkurranse ikke er mulig, da det til tross for flere fusjoner i bransjen enda er mange små aktører igjen som er med på å presse prisen nedover. På dette grunnlag har SMN lite å tjene prismessig på sine oppkjøp.

5.3 De nye krav innen økonomistyring

I SMN står både den egenutviklede styringsmodellen og den egne varianten av balansert målstyring sentralt i økonomistyringen.

I den balansert målstyringsmodellen styrer de etter de parametrene som er definert i diverse målstyringsdokument. Som nevnt i empirien styrer SMN etter fire litt forskjellige parametre i forhold til de Norton og Kaplan utviklet for balansert målstyring i sin tid. SMN har justert disse parametrene tilpasset deres behov. Både finansielle og ikke finansielle parameter brukes herunder. Dette fører til at økonomistyringen blir dynamisk, langsiktig og indikerer at SMN ser helheten i økonomistyringen, altså at økonomistyring dreier seg om mer enn de finansielle måltall.

Den egenutviklede styringsmodellen er helt essensiell for å holde kontroll over kostnadene. I en slik periode SMN er inne i nå med oppkjøp, nyansettelser, sterk vekst i markedet og økte krav til kvalitet fra omverden, er det svært viktig å ha verktøy som hjelper til med å ha kontroll over disse. Havdal uttalte at den største utfordringen hans som leder for selskapet var å holde fokus på hverdagen samtidig som det blitt jobbet med overordnet langsiktig utvikling. I dette arbeidet er begge disse to verktøyene nevnt over svært viktige.

Økonomistyringen i SMN har lenge vært preget av at de er en del av et større konsern. Det betyr at mye av økonomistyringen er utenfor SMNs` kontroll på mange måter da de ikke er med på å bestemme hvor ofte rapporter skal leveres, eller hvor omfattende rapporteringen skal være. I SMN er Havdal øverste ansvarlig for økonomistyringen som blant at han er ansvarlig for å sørge for at styrets påpakninger angående satsningsområder og lignende settes i verk i organisasjonen.

5.4 Synergier

Som jeg nevnte i referanserammen så defineres synergier som *"en gevinst når to parter slår seg sammen og oppnår en gevinst de ikke hadde oppnådd hver for seg."* Boye og Meyer (2008) mener fusjon og oppkjøp som regel er drevet av å skape synergier.

Innunder de verdimaksimerende motiv er de operasjonelle synergiene ofte de vanskeligste å oppnå, da disse krever mye planlegging og arbeid. Dette gjelder også for SMN, og er en av deres største utfordringer i denne ekspansjonsprosessen. Dette er en stor utfordring da de

fleste ansatte har en egen kundeportefølje og har følgelig da mest fokus på disse. Dette gjør at de fleste jobber ”i sin egen verden,” og at det som er den enes problemstilling ikke er den andres. Det er tidkrevende og ofte vanskelig å sette andre inn i problemstillingene til en ansatt. Havdal og de andre lederne har liten detaljkunnskap om kundene, noe som kan føre til en distanse mellom lederen på den ene siden og kunde og regnskapsfører på den andre. ”Sparringspartneren” til regnskapsføreren blir som oftest kunden, revisor og diverse oppslagsverk. Havdal og andre ledere kan, grunnet at de ikke har særlig innsikt i de tekniske kundespørsmål, ikke inneha rollen som ”sparringspartner” på samme måte som de ovennevnte.

Da det er liten utveksling av faglige moment mellom de ansatte, er det også vanskelig å vite den enkeltes kompetanse. Av denne grunn er det også lite samarbeid mellom de forskjellige kontorene i SMN.

Restruktureringsgevinster er noe SMN satser på. I dette ligger det blant annet at de ofte skifter ut personer i ledende stillinger i de selskap de kjøper opp. Dette medfører at SMN selv kan velge hvem de ønsker å ha i de ledende stillinger, og at disse ikke vil være påvirket av det oppkjøpte selskaps` tidligere tanker og ideer omkring driften, men stiller med et ”åpent sinn.” Videre bruker SMN insentiver for å forme disse lederne etter SMNs` ønske. Dette går også innunder ledelsessynergiene.

Da selskapene SMN kjøper opp er rene regnskapsbedrifter, er det ikke aktuelt å selge ut deler av driften, og som nevnt over, fusjonerer de heller ikke avdelinger på tvers av distriktskontorer.

Under arbeidet har det ikke fremkommet at de arbeider med diversifiseringssynergier. Dette henger nok sammen med at de anser seg selv å være i en næring med såpass sterk vekst at de gjennom dette ikke ser noen markedsmessige farer med tanke på kundegrunnlag i den kommende tid. Videre kommer nok SMNs` manglende tanker om dette også på det at de innehar en såpass solid posisjon i markedet at det ikke er nødvendig å tenke så mye på å spre risiko, som kan sies å være formålet med denne typen synergier.

En av de viktigste grunnene til ekspansjonen synes å være den økte makten i forhold til eksterne grupper, da spesielt underleverandører. Gjennom at de har blitt større kan de komme med strengere og flere krav til leverandører og andre aktører rundt selskapet. Dette da de

gjennom å vokse blir lagt mer merke til og blir lagt mer merke til i markedet. De kan gjennom dette bruke sin markedsrett som pressmiddel innen områder som for eksempel pris på varer og tjenester de kjøper av andre leverandører.

Finansielle synergier ser ikke ut til å ha vært en drivkraft bak ekspansjonsprosessen. Det er mulig det her ligger et potensial for selskapet herunder.

Ledelsesdrevne motiver ser ikke ut til å ha vært noen drivkraft. Da det i bunn og grunn er eierne som står bak ønsket om ekspansjon og også i flere tilfeller hjelper til med finansiering og andre praktiske gjøremål mener jeg at denne ekspansjonsprosessen skjer ved et samarbeid mellom eier og ledelsen i SMN.

Jeg fikk heller ikke inntrykk, gjennom kontakten med Havdal, at styrking egen posisjon gjennom det og "bli større, kun for å bli større," var et mål i seg selv, men at han heller var interessert i det å utvikle selskapet til det beste for selskapet og dets ansatte, eierne og omgivelsene. Men på en annen side står han sterkere og blir mektigere jo større selskapet blir, noe som gjør han mer synlig overfor eierne og markedet og kan gjennom dette etter hvert bruke sin stilling som maktmiddel både når det gjelder personlige interesser og selskapets interesser.

Ivaretagelse av egen posisjon gir seg også utslag i at lederne vil diversifisere mer og ønsker å beskytte selskapet mot oppkjøp. Dette er ikke en reel problemstilling da det i dette tilfellet er motsatt, SMN søker å kjøpe opp andre. Videre er det få regnskapsselskap i Norge som ville hatt råd til å kjøpe opp SMN.

Når det gjelder konkurransedynamikk så reagerer ikke SMN på konkurrentenes opptreden når det gjelder oppkjøp og lignende på den tradisjonelle måten. Det er heller motsatt, altså at konkurrentene nå har sett at SMN er inne i en stor ekspansjonsprosess og på bakgrunn av dette prøver å holde tritt med denne utviklingen. Dette var også mye av tanken til eierne i SMN før de satte i gang med ekspansjonsprosessene. De hadde sett for seg en markedsdreining i regnskapsmarkedet mot det vi ser nå - færre og større aktører på markedet. SMNs` eiere ønsket å være pre denne utviklingen, for å få et forsprang på konkurrentene. På grunnlag av dette ser en ingen kopiering av andre selskap i regnskapsnæringen med den prosessen SMN er inne i per nå.

Som nevnt over er kopiering og også mottrekk to former for konkurransedynamikk SMN ikke benytter seg av, da de er først ute med en ekspansjon av denne størrelse. Som nevnt har flere av konkurrentene, både lokale og nasjonale merket seg SMNs` ekspansjon og handlet der etter- altså satt inn et mottrekk. Dette var et scenario SMN visste ville komme, men håper i kraft av omdømme, økonomi og kompetanse at de vil holde på sin markedsposisjon også etter at konkurrentene har gjort sine trekk.

Jeg har på grunnlag av dette fått et inntrykk av at både SMN og eierne i SpareBank1 har gjort seg klare tanker omkring hvilke synergier, både, diversifisering-, ledelse- og operasjonelle synergier, de søker å oppnå som følge av oppkjøpene. Jeg fant ingen tanker omkring de finansielle synergier.

5.4 Endring, lite motstand, mye entusiasme

Det kan være utfordrende å integrere to selskap med hverandre. Når to selskap skal gå slå seg sammen innen ”manpower” sektoren, altså hvor menneskene er den viktigste ressursen, er menneskenes motivasjon og vilje med tanke på prosessen selve nøkkelen for om det skal bli suksess eller ei. Enkelte ganger er det viktig å beholde ledelse og ressurspersoner i det oppkjøpte selskapet, andre ganger kan det være lurt og hensiktsmessig lurt å bytte ut hele eller deler av staben. Det sistnevnte skjer ofte om kjøper har en visjon om å utnytte de ubenyttede ressursene og det potensial som ligger i selskapet.

SMNs` oppkjøp kan sies å være strategiske, da de i stor grad dreier seg om å styrke sin markedsposisjon i distriktet og styrke merkevaren SpareBank 1. I denne prosessen er de involverte personene drivkraften og den sentrale part. I dette ligger det flere utfordringer, blant annet det å beholde de nøkkelpersonene en vil ha med videre og redusere motstanden blant de øvrige ansatte. Et vanlig scenario ved slike oppkjøp er at ledere i det oppkjøpte selskap kan føle seg truet av oppkjøpet gjennom at de er redd for å miste goder, makt og/eller blir satt til andre oppgaver. De kan føle det vanskeligere å bli hørt i systemet, samt at mulighetene for opprykk i selskap blir mindre. Eier eller daglig leder kan se på det som en nedtur å få en stilling som leder for en avdeling eller divisjon i forhold til hva en hadde tidligere.

For SMN har det med motivasjon og entusiasme blant de ansatte i de selskap de kjøper opp stått helt sentralt. De har derfor brukt mye tid på intervju og kartlegging av de ansattes

motivasjon i forkant av oppkjøpene. Så vidt jeg har funnet ut i løpet av studien så har overgangen for de nye ansatte inn i SMN gått greit med at de har relativt kjapt kommet inn i SMN miljøet og deres tenkemåte, og SMN har opplevd lite frafall etter overtakelse. Det er videre viktig å opprettholde fokuset på disse gruppene i innkjøringsperioden. Om det sprer seg en misnøye, eksempelvis at lovnader som ble gitt ved overtakelse ikke blir overholdt kan det fort skje et frafall av ansatte og at det gjennom det forsvinner viktige ressurser som kan være vanskelige å erstatte. Innunder dette kan det være betimelig å spørre seg om en 2-årig innkjøringsperiode er nok med tanke på de krav og forventninger, satt av eierne i SpareBank1, som må oppfylles av det oppkjøpte selskapet for å holde posisjonen i markedet og være med på å utvikle selskapet videre.

5.5 Endring

Havdal er fullt klar over utfordringene endringer fører med seg både når det gjelder det rent praktiske faglig sett, men også på det menneskelige plan. Mye av SMNs` due diligence går ut på å ha samtaler med de ansatte i den mulige oppkjøpsbedriften. SMN er et typisk eksempel på en kunnskapsbedrift, hvor det er menneskenes kunnskap og innsats, og ikke maskiner og materiell, som står i fokus. Gjennom intervju og samtale prøver de å se på de ansattes kunnskap og motivasjon og tanker omkring et oppkjøp. Due diligence kan defineres som en arbeidsprosess for å samle inn og analysere informasjon om et oppkjøpsobjekt, i forbindelse med fusjoner, oppkjøp eller andre strategiske forandringer (Melander, 1994). Havdal mener at dette er nøkkelen til et vellykket oppkjøp. Uten dyktige og motiverte ansatte vil det ikke være mulig å få implementert verdier og strategier i den bedriften og det vil igjen vise seg på bunnlinjen, sier Havdal. Om due dilligencen deres avdekker motstand eller manglende motivasjon i forhold til oppkjøpet, avstår SMN fra kjøpet. Due dilligence er en arbeidsprosess/metode for å samle inn og analysere informasjon om et selskap før et eventuelt oppkjøp.

SMN gjør som regel ikke store endringer i arbeidsstokken på de selskap de tar over, men noen endringer gjøres. Ofte ansetter de en del folk i tillegg til den eksisterende arbeidsstokken. Dette gjelder spesielt i lederskapet. Dette gjøres for at SMN skal greie å fornye og bevege den overtagende kulturen inn mot selskapets kultur- og utviklingsretning. Enkelte ganger inngås frivillige avtaler om at enkelte ikke blir med over til SMN. Havdal presiserer at dette skjer i tråd med gjeldende regler for virksomhetsoverdragelse. Havdal er veldig opptatt av at SMN skal opptre korrekt og i henhold til lover og forskrifter når de kjøper opp andre selskap. Dette

er essensielt for renommeet til SMN. Med et frynsete rykte vil det være mye vanskeligere å bli tatt seriøst av mulige oppkjøpskandidater, og en useriøs tilnærming vil øke/forsterke den naturlige usikkerheten som er blant de involverte i en slik sammenheng.

Det gjøres flere grep for å få de oppkjøpte bedriftenes ansatte inn i SMN's tenkemåte og kultur. Det arrangeres blant annet samlinger og møter for de nyansatte hvor de får en innføring i SMN's tenkemåte, målsettinger, verdier og lignende. I tillegg til dette arrangeres det også samlinger for alle ansatte, fra alle lokalkontorer, slik at de nytilsatte skal få knyttet kontakter opp mot den allerede eksisterende arbeidsstokken. Dette vil gi de nyansatte nyttig førstehåndsinformasjon fra de mer "rutinerne" ansatte samt hjelpe de med å skape et nettverk i selskapet, samt gi de andre ansatte en anledning til å bli bedre kjent med sine nye kolleger og deres tenkemåte også på et rent sosialt plan. I tillegg til dette benytter SMN bonusordninger for å få fokus på det de ønsker å ha fokus på.

5.5.1 Institusjonalisering

Endring skjer ikke av seg selv. Det er som regel en årsak til at en endring skjer, og det som driver frem endringer går innunder navnet institusjonalisering. Endringer vil preges av det som har vært tidligere, da spesielt de tanker og ideer en hadde tidligere, men også bedriftskultur og holdninger. Men på en annen side vil endringene ofte bli annerledes enn hva en på forhånd hadde tenkt. Dette kan komme av uforutsette momenter, slik som markedsendringer, interne utskiftninger og lignende.

Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven er regnskapsbransjen en bransje som historisk sett har hatt en stor form av formlikhet med at aktørene innprentet mye av de samme institusjonelle reglene og mønstrene i organisasjonen. Vi ser i dag en draging bort fra den historiske organisasjonen formen med en sterk leder på toppen med en håndfull ansatte under seg. Dette er som nevnt i ferd med å endre seg med en dreining mot hva en ser i revisjonsbransjen, med færre, men større ledende aktører i markedet.

Grunnene til at vi ser en likhet i bransjen er, som nevnt i referansedelen, blant annet det vi kaller isomorfisme. Likheten i bransjen kommer blant annet av det en kaller tvangsmessig isomorfisme. Regnskapsbransjen blir i stor grad styrt av lover og regler fastsatt av sentrale myndigheter og krav fra kundene. Bokføringsloven à 2004 er særlig sentral herunder. Denne loven krever full dokumentasjon av alle dokument (salgsdokument, billag og lignende). Det er en kjensgjerning at det er blitt jukset en del med dokumentasjon opp igjennom årene, da

spesielt med tanke på eiendeler og kundefordringer. Et stort problem her har vært at det har vært svært tidkrevende for Kredittilsynet og skattemyndigheter å gå gjennom slik dokumentasjon tidligere. Med hjelp av de nye strenge dokumentasjonskravene vil det bli mye enklere for disse instanser å ettersjekke dokumentasjon og lignende. Denne nye loven betydde mye merarbeid og behov for ekstra kursing av ansatte for regnskapsbransjen. Dette ble en stor omveltning for bransjen da flere av regnskapsbyråene som bestod av et fåtall ansatte ikke hadde ressurser til å oppfylle disse nye kravene. De måtte da enten legge ned praksisen eller søke selskaper som kunne være interessert i et oppkjøp. Dette medførte at de litt større og mer dynamiske selskapene kunne ekspandere og dermed skaffe seg et sterkere merkenavn og få en bredere kundeportefølje. Vi ser i dag en formlighet i bransjen gjennom at det stilles strenge krav på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres og at få, men store aktører vokser seg store på markedet. Da SMN er en ressurssterk og såpass dynamisk aktør gikk overgangen til denne lovgivningen relativt smertefritt. Det var ikke behov for nyansettelser i kjølvannet av denne loven, men det betydde merarbeid på den eksisterende arbeidsstokken. Selve arbeidsoppgavene ble ikke forandret gjennom denne nye loven, men det medførte mer rapportering og avstemming. Videre måtte de informere kunder, eiere og andre interessenter at arbeide fra nå av ville ta noe mer tid enn tidligere, men tidsbruken økte ikke dramatisk og de ble heller ikke registrert særlige innvendinger eller reaksjoner fra kunder/eiere i denne sammenheng.

Som sagt er bransjen i forandring med en draging mot større og færre selskap. SMN kan i så måte sies å være en av pionerene i denne utviklingen med tanke på at de er en av de som satser aller mest på ekspansjon i disse tider. For å henge med må andre selskap som har mål om å være store og ledende innen bransjen kopiere denne atferden, og vi får gjennom dette som nevnt, færre og større selskap. Bedriftene formes i stor grad etter hvordan de opplever andre bedrifter i bransjen. Denne formen for imiterings isomorfisme kan være vanskelig i en bransje hvor mennesker med en spesiell form for utdannelse er denne bransjens viktigste våpen. Da dette er en begrenset ressurs kan det være vanskelig for selskaper som sliter i bransjen, men har lyst til å satse og få tak i disse.

En annen form for isomorfisme kalles imiterings (mimetic) isomorfisme. Denne formen for isomorfisme innebærer at en prøver å kopiere sine omgivelser. Det kan være flere årsaker til dette. Det kan hende at bedriften undervurderer egen teknologi, at bedriften har utydelige mål og/ eller at bedriften har ustabile omgivelser rundt seg. Dette kan igjen føre til at bedrifter

formes etter hvordan de opplever andre bedrifter. Bedrifter som imiterer andre i samme bransje oppfattes ofte som mer legitim og suksessfull. De innfører da ofte styringsverktøy, teknologi og organisasjonskultur i prosessen for å legitimere virksomhet, heller enn av økonomiske årsaker.

Videre er bransjen er lik da dette er en bransje preget av sterk profesjonsnorm. Utdanningsgraden er høy og mange har lik utdanning, ofte fra de samme utdanningsinstitusjon som for eksempel høgskolene her til lands. SMN ansetter i likhet med resten av bransjen hovedsakelig folk med økonomibakgrunn, enten med bachelor, master eller revisjonsbakgrunn. Disse har da ofte gått på samme skole, Trondheim Økonomiske Høgskole er en skole mange selskap i Trondheim/Midt Norge rekrutterer fra, så også SMN. Når alle har lik bakgrunn fører dette ofte til en lik tankegang, og lik oppfatning av hvordan arbeidsoppgaver og utfordringer omkring dette bør løses. En får en uniform bransje. Samholdet i form av samlinger og samarbeid på tvers av bedriftene har historisk sett vært høy. Eksempel på dette er blant annet storbyråforumet i regi av NARF. I slike fora møtes som nevnt over ledere med lik bakgrunn som ofte står overfor de samme utfordringene og i stor grad innehar de samme tanker omkring bransjen. En slik likhet trenger ikke være udelt positiv, det kan lett hende at en kjøre seg inn i en blindgate, og ikke ser farer/muligheter en med en annen bakgrunn kanskje ville sett. Men da SMN har et større konsern i ryggen og at selskapet da styres dels etter deres ønsker, samt at de daglige beslutninger tas av SMN. Når det er såpass mange aktører inn i bildet i styringen av SMN vil flere være involvert i prosessen, og dermed minker muligheten for å kjøre seg fast, i forhold til en organisasjon med færre ansatte.

5.6 Oppsummering

Motiver er ofte veldig avhengig av konteksten den står i. Den kontekstuelle rammen for SMN består blant annet av kompetansekrav og regnskapsbransjen som helhet. Motiver og kontekst blir en institusjon gjennom at ideene kommer fra det eksterne gjennom eksempelvis konkurrenter eller og det interne gjennom ledelsesdrevne eller økonomisk drevde motiver.

Et selskap må da sette sine målsettinger, tanker og ideer ut i fra den rådende konteksten. De selskapene som lykkes i en slik prosess som dette, er de selskapene som klarer å tolke konteksten, samt innlemme de interne tanker og ideer. Etter å ha studert SMN mener jeg at de i stor grad

Økonomistyringen må igjen styres på grunnlag av de satte motiver og mål gjennom at det utvikles verktøy og planer for økonomistyringen basert på de satte motiver og kontekster selskapet står i. Økonomistyringens hensikt vil være å sikre at målene og hensikten bak oppkjøp og drift realiseres.

6.0 Avslutning

I dette kapitlet vil jeg komme med en oppsummering av analysen og komme med forslag til eventuelle forbedringer og videre komme med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Gjennom dette casestudiet har jeg innhentet informasjon om SMN som går på hvilke tanker, ideer og praktisk gjennomføring de har når det gjelder oppkjøp og prosessene rundt dette.

Etter nå å ha studert SMN i en periode kan jeg slå fast at SMN er nøyaktig og grundig i sin due dilligence, og at de har gode og velfungerende prosesser når det gjelder dette. Videre virket det som om kommunikasjonen mellom daglig ledelse, styret og eier er tett og god. Kontakten bærer preg av åpenhet, stor takhøyde og at alle parter stiller høye krav til hverandre. Jeg ble endog noe forundret over at Havdal sa at de ikke hadde noe ”offisielt” nedskrevet strategidokument og heller ikke noe klart nedskrevet fremtidsscenario, alà hvor de har mål om å være om fem år med denne ekspansjonsprosessen. Det ser ikke ut til at de har noe endelig mål eller tanker omkring hvor store de ønsker å bli, og om så- innen når de skal oppnå dette målet.

Dette kan det være hensiktsmessig å ha gjort seg tanker om, da en ekspansjon ofte krever nye rutiner, ny type management, større krav til styringssystemer og det blir viktigere med riktig prioritering, jo større man er. Videre er en offisiell strategiplan ofte en slags sikkerhet, da en sikrer at alle har forstått hva det jobbes opp mot og en unngår misforståelser. Riktignok er det relativt få som er med på å styre denne prosessen fra toppen og de har tett og jevnlig kontakt, men informasjonen nedover i systemet kan fort bli uklar gjennom kun muntlig orientering. På dette området tror jeg det kan være noe å hente for selskapet.

På en annen side så jobber SMN grundig før beslutningen om å kjøpe et nytt selskap blir tatt. De sjekket som nevnt i oppgaven også de ansattes bakgrunn og motivasjon nøye før oppkjøp. Oppkjøpene er drevet frem av eierne- på grunnlag av at de ønsker å forsterke merkevaren SpareBank 1 i Midt Norge og gjennom dette blant annet oppnå stordriftsfordeler for SMN. Videre er det helt klart et markedselement i ønsket om utvidelse, da regnskapsbransjen er i en hastig utvikling og SMN ønsker å være pre denne utviklingen og styrke sin, allerede sterke markedsposisjon.

Økonomistyringen i selskapet bærer videre preg av å være en del av et større konsern gjennom at det er bestemt fra sentralt hold hvor ofte det skal rapporteres og hva som skal rapporteres. Det er videre konsernet som bestemmer hvilke fokusområder det skal satses på, og det er de som skal godkjenne endelig de oppkjøp som blir gjort.

Innen økonomistyringen benytter strategiske verktøy alà BSC og den egenutviklede styringsmodellen for å måle måloppnåelse innen de forskjellige perspektiver og ha kontroll over kostnadene sine Dette er oversiktlige og enkle verktøy å bruke generelt, men kanskje spesielt i tider med store omveltninger slik som nå.

6.2 Forslag til videre forskning

Ekspansjonsprosessen jeg har behandlet i denne oppgaven er på mange måter i startfasen. Målsettingen med utvidelsen var på mange måter å oppnå langsiktige synergier, og det kunne vært et interessant tema å belyse. Oppnås de målene som er satt før en satte i gang denne prosessen? Videre kunne det også vært interessant og sett på markedsutviklingen i regnskapsbransjen. Hvor står SMN om noen år i forhold til konkurrentene på markedet, klarer de å opprettholde sin posisjon?

Litteraturliste

- Anthony, R. N., (1965), "*Planning and Control Systems: A Framework for Analysis...*: Graduate School of Business Administration", Harvard University, Cambridge
- Beggerud R. & Ihlen F., (2008), "*Omstilling i næringslivet- teori og praksis*", Cappelen Akademisk Forlag, Oslo
- Bjorstad, S., (1970), "*Betraktninger om strukturendringer i en eksportnæring: integrasjon i internasjonal næringsmiddelindustri og fiskerieringens mulighet for tilpasning.*" NHH, Bergen
- Boye K. & Meyer C., (2008), "*Fusjoner og oppkjøp*", Cappelen Akademisk Forlag, Oslo
- Business International (1988), "*Making acquisitions Work; Lessons from Companies' successes and Mistakes*", Geneva, Rapport publisert av Business International
- Dimaggio, P. & Powell, W., (1983) "*The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*", American Sociological Review p.]147 - 160
- Drucker, P., (1981), "*Ledelse i urolige tider*", Hjemmet, Oslo
- Falkenberg, A. W., (1994), "*Marketing Perspectives: a book of readings*", Fagbokforlaget, Bergen
- Flamholtz, E. G., (1996), "*Effective Management Control*", Kluwer Academic Publishers, Norwell
- Galavan, R., Murray, J. & Markides, C., (2008), "*Strategy, innovation & change- challenges for management*", Oxford University press, Oxford
- Halvorsen, K., (1996), "*Forskningsmetode for helse og sosialfag*", Cappelen Akademisk Forlag AS, Oslo
- Horngren, C.T., (2008), "*Introduction to management accounting,*" Pearson Education Limited, India
- Jacobsen, D. I., (2004), "*Organisasjonsendringer og endringsledelse.*" Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D. I., (2000), "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*" Høyskoleforlaget, Oslo
- Johannessen, A. (2004), "*Introduksjon til SPSS*" Abstrakt forlag, Oslo
- Kaplan, R. S. & Norton D. P., (1996), "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*" Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A., (1998), "*Advanced Management Accounting*" Prentice Hall, Harlow, England.

Kvale, S., (1997), "*Det kvalitative forskningsintervju*", Gyldendal, Oslo

Ljungstrøm, K., (1997), "*Forandring som leder videre*" Teknologisk institutt forlag, Oslo

Lorentzen, T., (2005), "*Verdiskapning i fiskeindustrien*" SNF rapport nr. 09/05.

Melander, P., (1994), "*Økonomistyring og budgettering som ledelsesform- en introduktion*", Handelshøjskolens forlag, København

Meyer, J. W. & Rowan, B., (1977), "*Institutionalized organizations: Formal structure as a myth and ceremony*", American Journal of Sociology, Vol 83, 21- 44. Sjekk ut artikkel i kompendiet

Moen, E. & Riis, C., (2003), "*Samtidig deltakelse i flere markeder: Velsignelse eller forbannelse? –Konkurransmessige konsekvenser av integrasjon med eksempler fra elektronisk kommunikasjon og media*" Oeconemica, Norge.

Nordhaug, O. m.fl., (1990), "*Læring i organisasjoner: Utvikling av menneskelige ressurser.*" Tano, Oslo.

Olson, O. & Mellempvik, F., (1996), "*Regnskap i Forandring- utvikling, spredning og bruk av kommuneregnskap*", Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Pedersen, J. S., (1998), "*Fusioner på tværs - fra plan til praksis*" Jurist og Økonomiforbundets Forlag, København.

Reed, S. F., Lajoux, R., A., & Nesvold H. P., (2007), "*The art of M & A- A Merger Acquisition Buyout guide*" McGraw- Hill Professional, New York

Riley, M., Wood R.C. & Clarck M.A., Wilkie, E. and Szivas, E. (2000), "*Researching and Writing dissertations in Business and Management*", Thomson learning, London

Saunders, M.N.K, Lewis, P and Thornhill, A. (2000), "*Research Methods for Business Students*", Prentice Hall, London

Selnes, F., (1999). "*Markedsundersøkelser*" Tano Aschehoug, Oslo

Sørgård, L., (2001), "*Fusjoner og oppkjøp i en åpen økonomi*", Internettpublikasjon. Institutt for samfunnsøkonomi, NHH, Bergen

Sørgard, L. & Skjeret, F. (2002), "*Fusjoner og oppkjøp- er det lønnsomt?*" Samfunns- og Næringslivsforskning AS, Bergen.

Thompson, J.L., (1994), "*Strategic management awareness and change*", Chapman and Hall, London

Yin, R. K., (2003), "*Case study research- design and methods*", Sage Publications, London.

Støttelitteratur

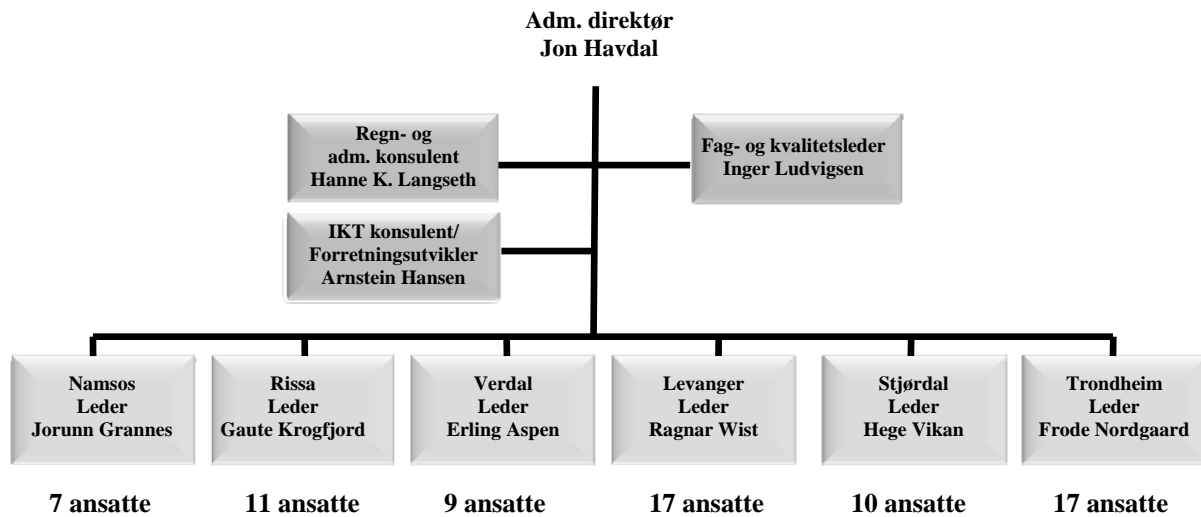
- Jørgensen, A. W. & Reme, F. (2002) ”En casestudie Av Veidekke ASA & Selmer Skanska AS sine oppkjøps- og integreringsfilosofer” Masteroppgave skrevet ved HHB
- NARF www.Narf.no, 23.02.09
- MNR www.mnr.no, 12.03.09

Avisartikler/tidsskrift

- Finansavisen, ”Regnskapets time”, 28.10.08
- Magma, ”Positivt lederskap”, nr. 01, 2009

Vedlegg 1

Organisasjon



Ansatte pr. 01.01.09

Vedlegg 2

Styresammensetting i SMN:

- *Styreleder*: Kjell Fordal, Finansdirektør i Sparebank1 Midt Norge
- *2 eksterne styremedlemmer*, ansatt i Sparebank1 Midt Norge
- *En ansatt representant med stemme og talerett*, ansatt i SMN
- *En ansatt med møte og talerett*, ansatt i SMN

Styret består da altså av 3 medlemmer og en styreleder. Eier har alltid flertall.

Vedlegg 3

Intervjuguide Masteroppgave

Intervjuobjekt: Jon Havdal

Innledende spørsmål

- Hvilke oppgaver er du ansvarlig for i selskapet?
- Hvilke fullmakter har du (beslutningsansvar)?
- Hvor lenge har du vært ansatt?

Endring

- Oppkjøp representerer en form for endring, hvordan går dere frem for å minke usikkerheten blant de ansatte i de selskapene dere kjøper opp?
- Hva gjør dere for å få de ansatte i de oppkjøpte selskaper til å føle en identitet med SMN og komme inn i kulturen?
- Hender det at dere omstrukturerer selskaper dere kjøper opp, eks. sier opp enkelte ansatte for å effektivisere, selger ut/fjerner enkelte deler av selskapet?
- Hvor lang innkjøringsperiode regner dere på de oppkjøpte selskapene?
- Hvilke nye utfordringer byr de nyinnkjøpte selskapene på når det gjelder styring og ledelse? Hva gjøres/har blitt gjort for å lette dette arbeidet?

Økonomistyring

- Hvordan vil du definere økonomistyring?
- På hvilken måte virker økonomistyringen inn på ditt arbeid (utvikling)?
- Hvem rapporterer du til, hva rapporterer du?
- Hva har de største utfordringene vært siden du tiltrådte din stilling?
- På hvilken måte har økonomistyringen i bedriften forandret seg i takt med ekspansjonen av selskapet?
- Har dere innført noen strategiske styringsverktøy i deres bedrift alà Balanced scorecard og ABC?

- Har du utviklet noen nye rapporter for å styre økonomien i vekstfasen?
- Er det noen rapporter som blir vektlagt nå som bedriften har vokst de siste år?
- Rapporterer du oftere til styret nå, enn før ettersom bedriften har blitt større?

Konkurrenter og oppkjøpsprosess

- I hvilken grad kartlegger dere konkurrentenes adferd, og hvordan skjer så denne kartleggingen?
- Når det gjelder oppkjøpene dere foretar dere, er disse oppkjøpene godkjent på styrenivå eller er det ledelsen godkjenner kjøpet?
- Må kjøpesum og andre anliggender angående oppkjøpet godkjennes av eierne?
- Videre lurte jeg på om du kunne fortelle litt mer om prosessen rundt oppkjøp av andre selskap. Jeg har forstått det slik at dere kommer i kontakt med mulige oppkjøpskandidater gjennom rykter i markedet eller gjennom at eierne i SpareBank1 får en henvendelse fra bedrifter som søker nye eiere. Hva er så neste skritt? Får du hjelp av flere fra Midt Norge regnskap i due dilligence prosessen av det aktuelle oppkjøpsobjektet? Får dere hjelp av eierne deres til due dilligence?
- Hva var utslagsgivende for at de tok beslutningen om å utvide selskapet, var det tendenser i markedet som gjorde at de ville utvide, hvilke tanker og analyser hadde de gjort?
- Har du inntrykk av at det er flere regnskapsselskap i Midt Norge som ekspanderer i like stor grad som dere for tiden? Er dette noe de har begynt med etter dere satte i gang prosessene som et slags mottrekk i så fall?

Annet

- Stiller dere noen krav til de oppkjøpte selskapene som må gjennomføres? Eks. felles revisortjenester, regnskapsprogram og lignende.
- Ønsker dere oppnå noen synergieffekter ved deres oppkjøp, isåfall innen hvilke felt?
- Har finanskrisen hatt noen innvirkning på ekspansjonsprosessen, om ja, hvilke?

- Får dere ekstern hjelp i utvelgelse og vurdering av mulige selskaper som kan være aktuelle å kjøpe opp?
- Ekspansjonen av selskapet har selvsagt verdiskaping som mål, men har er verdikaping også en del av strategien? I så fall på hvilken måte?
- Så vidt jeg har funnet ut av ser det ut til at SpareBank1 Midt Norge er den eneste SpareBank1 avdelingen i Norge som eier et eget regnskapsforetak. Hva ønsker de å oppnå med å eie et slikt regnskapsforetak, sett bort fra det å tjene penger?
- Var det ledelsen eller var det styret i SpareBank 1 Midt Norge som ønsket en utvidelse?