

GLOBALE DRØMMER

GLOBALE MARERITT

*EN KONTEKSTUELL ANALYSE AV KVÆRNERES KJØP AV
TRAFALGAR HOUSE OG FLYTTINGEN AV HOVEDKONTORET TIL
LONDON*

Rune Bakkevoll

Hovedoppgave i samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo

Mai 2007

Forord

Ideen og interessen for denne oppgaven kom som et resultat av at samtidig som jeg gjennom mine studier i Samfunnsgeografi så at det var klare begrensninger og variasjoner i det som i media ble omtalt som en global økonomi var det et norsk selskap som opptrådte tilsynelatende veldig globalt. Jeg ønsket derfor å studere nærmere hva som lå bak Kværners beslutning i 1996 om å flytte hovedkontoret til London. Det ble da temaet når jeg startet med hovedoppgaven i desember 1998.

Sommeren 2000 fikk jeg tilbud om jobb. Arbeidet har derfor ligget brakk inntil jeg tok opp igjen skrivingen våren 2007. Noen av henvisningene i det teoretiske rammeverket er derfor til bøker og artikler som ikke lenger er så sentrale i faget. Jeg har imidlertid forsøkt å bøte på dette med å lese nyere litteratur denne våren. Det har også gitt faglig oppfriskning og inspirasjon. Når det gjelder datainnsamling ble den opprinnelig avsluttet i 1999/ 2000. Men jeg har beholdt interessen for temaet og aldri gitt opp håpet om og en gang fullføre oppgaven. Jeg har derfor samlet en del avisutklipp om utviklingen etter at jeg sluttet å skrive. I mellomtiden har Kværner også blitt Aker Kværner og flyttet tilbake til Oslo. Det førte til at oppgaven fikk en ny delproblemstilling. Jeg har for å besvare den innhentet nytt skriftlig materiale og vært i kontakt med en ny kilde. Internett har vært til en stor hjelp her. Særlig fordi jeg nå bor i Belgia.

Da jeg arbeidet aktivt med oppgaven var intervjuene noe av det mest spennende. Det var veldig interessant for en ung mann å ikke bare få intervju, men også diskutere disse problemstillingene, med toppledere som Erik Tønseth og de andre som er nevnt i metodekapittelet. Men det var også veldig lærerikt å møte en så kunnskapsrik person med et helt annet utgangspunkt, nemlig konserntillitsvalgt Rolf Utgård. Jeg vil derfor særlig takke Erik og Knut Borgen for at de benyttet sitt kontaktnett slik at jeg fikk i stand avtaler med disse. Takk til Tone Haraldsen og Bjørnar Sæther for god veiledning. Jeg vil også takke Nina for all hjelp og støtte, og kanskje aller mest fordi jeg tror du aldri helt ga opp håpet om at jeg en gang skulle gjøre ferdig denne oppgaven. Men nå er den ferdig og det føles veldig godt.

Rune Bakkevoll, Brussel, 12. mai 2007

Innhold

1.	INNLEDNING	5
2.	TEMA OG PROBLEMSTILLINGER	7
2.1.1	<i>Tema</i>	7
2.1.2	<i>Problemstillinger</i>	8
2.1.3	<i>Oppgavens struktur</i>	9
3.	METODE	11
3.1	FORSKNINGSSTRATEGI.....	11
3.2	KVALITATIV METODE	12
3.3	CASE-STUDIET.....	12
3.4	METODOLOGISKE PROBLEMSTILLINGER	13
3.5	DATAINNSAMLING OG INTERVJU	14
3.5.1	<i>Intervjuene</i>	16
3.6	TOLKNING AV INTERVJUENE	18
4.	UTVIKLINGSTREKK OG AKTØRER I ØKONOMEN	19
4.1	INNLEDNING.....	19
4.2	HVA ER GLOBALISERING	19
4.2.1	<i>Økonomisk globalisering</i>	21
4.2.2	<i>Den globaliserte økonomiens kjennetegn.....</i>	24
4.2.3	<i>Myndighetenes rolle.....</i>	26
4.3	STORE BYER I EN GLOBALISERT ØKONOMI	28
4.3.1	<i>ØKONOMISK ENDRING OG BYERS ROLLE.....</i>	28
4.3.2	<i>GLOBALE BYERS KONKURRANSEFORTRINN.....</i>	30
4.3.3	<i>Hva består konkurransefortrinnene av ?</i>	31
4.4	OPPSUMMERING	35
5.	TRANSNASJONALE SELSKAPERS INTERNASJONALISERINGSSTRATEGIER	36
5.1	INNLEDNING.....	36
5.2	ØKONOMISK ENDRING OG TRANSNASJONALE FORETAKSNETTVERK.....	36
5.3	GEOGRAFISKE VARIASJONER OG ULIKE SYSTEMER	37
5.3.1	<i>Det norske industrielle systemet.....</i>	38
5.4	BEDRIFTSSPESIFIKKE VARIASJONER	40
5.4.1	<i>Geografiske forankrede bedriftsspesifikke variasjoner.....</i>	42
5.5	OPPKJØP OG FUSJONER	43
5.6	OPPSUMMERING	45
6.	ORGANISATORISKE UTFORDRINGER I FUSJONSPROSESSER.....	46
6.1	INNLEDNING.....	46
6.2	ORGANISASJONER OG INSTITUSJONER	48
6.2.1	<i>Organisasjoner</i>	48
6.2.2	<i>Institusjoner</i>	48
6.2.3	<i>Forholdet mellom organisasjoner og institusjoner</i>	49
6.3	INSTITUSJONELLE FORHOLD	50
6.3.1	<i>Tillit</i>	50
6.3.2	<i>Ulike typer tillit.....</i>	51
6.3.3	<i>Kommunikasjon</i>	53
6.4	OPPSUMMERING	54
7.	KVÆRNERNS VEKST OG INTERNASJONALISERING.....	56
7.1	INNLEDNING.....	56
7.2	KVÆRNERNS NYERE HISTORIE.....	56
7.2.1	<i>Fra Kværner industrier til Kværner industrier A/S 1967-1989.....</i>	56
7.2.2	<i>Fra Kværner Industrier A/S til Kværner A/S 1989-1996</i>	59
7.2.3	<i>Kværner ASA "Tha Anglo- Norwegian company 1996".....</i>	63
7.3	OPPSUMMERING, HVORFOR KJØPTE KVÆRNER TRAFALGAR HOUSE?.....	65

8.	BORTE BRA ?	67
8.1	INNLEDNING	67
8.2	LOKALISERING LONDON	68
8.2.1	<i>Innledning</i>	68
8.2.2	<i>Hvilke konkurransefortrinn hadde London og hvordan kunne de utnyttes ?</i>	69
8.2.3	<i>Oppsummering, Lokalisering London</i>	76
8.3	ORGANISATORISKE UTFORDRINGER	77
8.3.1	<i>Innledning</i>	77
8.3.2	<i>Møtet mellom to forskjellige kulturer</i>	77
8.3.3	<i>Organisatorisk endring av Trafalgar House</i>	79
8.3.4	<i>Hvorfor gikk det slik, og hjelp det å være i London?</i>	82
8.3.5	<i>Oppsummering, Organisatoriske utfordringer</i>	84
8.4	OPPSUMMERING, HVORFOR FLYTTET KVÆRNER HOVEDKONTORET TIL LONDON?	85
9.	HJEMME BEST ?.....	86
9.1	INNLEDNING	86
9.2	KVÆRNERES UTVIKLING ETTER FLYTTINGEN TIL LONDON	86
9.2.1	<i>Fra Kværner ASA "Tha Anglo- Norwegian company" til Aker Kværner</i>	86
9.3	HVORFOR FLYTTET AKER KVÆRNER HOVEDKONTORET HJEM IGJEN ?	93
9.3.1	<i>Innledning</i>	93
9.3.2	<i>Restrukturering- etableringen av et effektivt Aker Kværner</i>	94
9.3.3	<i>Oslo som markeds plass</i>	95
9.4	OPPSUMMERING, HVORFOR FLYTTET AKER KVÆRNER HOVEDKONTORET TILBAKE TIL NORGE?	97
10.	KONKLUSJON.....	99

1. Innledning

Da Kværner i april 1996 kjøpte det britiske industrikonglomeratet Trafalgar House for 9 milliarder norske kroner og bare ca. tre måneder etter oppkjøpet, 31. juli 1996, offentliggjorde at de kom til å flytte hovedkontoret til London markerte dette et slags høydepunkt på en lang og omfattende kjøps- og internasjonaliseringsstrategi fra selskapet. Men det markerte også at norsk næringsliv var gått inn i en ny tid. For i den samme perioden fusjonerte Nycomed med det britiske legemiddelfirmaet Amarsheim, Kjell Inge Røkke kjøpte seg opp i Aker og oppkjøps og fusjonsrykter rundt de store norske finansinstitusjonene begynte for alvor å svirre i media. Norsk næringsliv var kommet over i en epoke der stabilitet blant de største selskapene og verken norsk eierskap eller lokalisering lengre var en selvfølge. Utenlandske investorer hadde begynt å interessere seg for de store norske foretakene. Norsk næringsliv ble derfor tvunget til å tenke nytt. Man ble konfrontert med en virkelighet der selskapene måtte ta stilling til om de skulle kjøpe opp eller fusjonere med andre selskaper for å unngå å bli kjøpt av store utenlandske foretak.

Det nye ved denne situasjonen er ikke at de norske selskapene er små i internasjonal målestokk eller at bedrifter fusjonerer eller kjøper hverandre opp. Det som representerte en ny virkelighet var at norsk næringsliv nå på en ny måte var blitt en del av de globaliseringsprosessene som hadde funnet sted med stadig økende styrke i verdensøkonomien de siste tiårene. Internasjonalt hadde store foretak allerede dannet allianser, fusjonert eller kjøpt hverandre opp i en årrekke. Men kombinasjonen av at Norge er et lite land i periferien av Europa og at norsk økonomi hadde vært nede i en bølgedal hadde ført til at norske selskaper ikke hadde vakt så stor internasjonal interesse. Men etter hvert som den norske økonomien viste til gode resultater utover på 90-tallet ble interessen for norsk næringsliv større i utlandet. Oppsvingen i norsk økonomi hadde på samme tid også ført til at norske selskaper hadde blitt i stand til å selv satse sterkere internasjonalt gjennom oppkjøp. Denne prosessen var i stor grad et resultat av de store norske oljeinntektene utover 90-tallet. Den store aktiviteten på norsk sokkel i denne perioden resulterte i mange oppdrag for de store norske industriselskapene noe som igjen førte til ringvirkninger i hele den norske økonomien. Men selv om olje og gassvirksomhet også her kan anses som ledende i norsk økonomisk sammenheng var de ikke alene om dette. Også annen tradisjonell norsk

næringsvirksomhet som shipping, fiskeri og skogbruk hadde fra begynnelsen av 90- tallet i større grad startet med internasjonalisering gjennom oppkjøp.

Valg av case og analysen i oppgaven tar for seg transnasjonale selskapers internasjonalisering, med særlig fokus på vekst og internasjonalisering gjennom oppkjøp. Jeg vil gjennom en analyse på bakgrunn av de endringene som har skjedd i verdensøkonomien forsøke å forklare hvordan dette påvirker lokalisering av også norsk næringsvirksomhet, som hovedkontoret til Kværner. Gjennom en samfunnsvitenskapelige tilnærming er det også mulig å analysere hvilke rolle ulike typer aktører spiller i en slik sammenheng. Kværner er i så måte en teoretisk interessant aktør da mange teoretikere trekker frem at transnasjonale selskaper sjelden flytter hovedkontoret fra sitt opprinnelsesland som en av globaliseringens begrensninger.

Da oppgaven er et case- studie med en eksplorativ forskningsstrategi er det ikke gjort forsøk på en bred eller dyp generalisering. Oppgaven er mer en illustrasjon på et selskaps utvikling innefor en tidsramme og dens samfunnsmessige og økonomiske utviklingstrekk. Utvikling og strategi i et konsern som Kværner må også ses på som et resultat av strategiske vurderinger gjort av styre og ledelse. Men også slike beslutninger formes og styres av den kontekst selskapet operer i. På samme måte som summen av slike beslutninger kan sies å skape denne konteksten. Det kan derfor tenkes at et slikt studie, med en teoretisk forankring i analysen av de rådende økonomiske utviklingstrekk, likevel kan ha en overføringsverdi. Både for å bedre forstå andre enkeltaktørers handlinger, men kanskje også for å bedre forstå hvordan de økonomiske og samfunnsmessige utviklingstrekk oppstår gjennom enkeltaktørers handlinger.

2. Tema og problemstillinger

2.1.1 Tema

Oppgavens tema er hva som faktisk kjennetegner den økonomiske situasjonen vi har i dag, en økonomi som gjerne omtales som global.. Hvordan aktørene, den enkelte bedrift, har tilpasset seg den nye virkeligheten, og ikke minst hvilke geografiske utslag dette har fått. Gjennom media kan man få det inntrykk at dagens økonomi fullt ut er globalisert og at de store multinasjonale selskapene lokaliserer sine virksomheter dit det til enhver tid måtte være mest hensiktsmessig. Studerer man dette fenomenet nærmere ser man at virkeligheten ikke helt er i samsvar med denne oppfatningen. Jeg vil derfor se på hva som virkelig kjennetegner dagens økonomiske situasjon. Hvilke drivkrefter som styrer denne utviklingen og hvilke resultater den har gitt.

Jeg har valgt Kværner som studieobjekt for denne analysen fordi konsernets utvikling illustrer mange av de sentrale trekk ved dagens økonomi. Selskapet har blitt stort gjennom internasjonale oppkjøp og har aktiviteter spredt i mange ulike geografiske områder. Beslutningen om å flytte hovedkontoret til London er interessant fordi det i faglitteraturen blir fokusert på store byers rolle i den globaliserte økonomien (Sassen 1994, Storper 1997), men at det gjerne blir trukket frem som en av globaliseringens begrensninger at de store multinasjonale foretakene fortsatt er forankret i sitt opprinnelsesland (Dicken 1992, Rugirok & van Tulder 1995 og Castells 1996). Dette kan tyde på at Kværner er et av de selskapene som har gått lengst i globaliseringsprosessen.

For å kunne analysere Kværners flytting av hovedkontoret til London, hvilke årsaker dette hadde og hvilke resultater det har ført til for selskapet har jeg tatt utgangspunkt i følgende tre spørsmål som problemstilling og underproblemstilling for oppgaven.

2.1.2 Problemstillinger

Hovedproblemstilling: *Hvorfor flyttet Kværner til London ?*

Delproblemstilling 1: *Hvordan utnyttet Kværner potensialet flyttingen ga ?*

Delproblemstilling 2: *Hvorfor ble hovedkontoret flyttet tilbake til Norge ?*

Jeg fremsetter altså ingen hypoteser. Årsaken til dette er at jeg som metodologisk tilnærming har valgt en eksplorativ forskningsstrategi. Dette vil bli gjort nærmere rede for i metodekapittelet.

For å besvare hovedproblemstillingen vil jeg analysere Kværners flytting i sammenheng med den økonomiske globalisering, og store byers og transnasjonale selskapers rolle i denne økonomisk utviklingen. Ved å analysere selskapets flytting ut fra disse tre dimensjonene vil flyttingen bli analysert både i forhold til den overordnede økonomiske struktur, globaliseringen, betydningen av en geografisk enhet som store byer, og en av de viktigste aktørene. Internasjonale selskaper og deres internasjonaliseringsprosesser.

Kværners flytting av hovedkontoret kan imidlertid ikke ses på uten en drøftning og analyse av selskapets vekst og internasjonalisering. Da med kjøpet av Trafalgar House som det mest sentrale for oppgaven. Selskapets utvikling er derfor en integrert del av analysen. Spørsmålet om hvorfor Kværner kjøpte Trafalgar House er likevel ikke tatt med som en egen problemstilling. Det primært fordi jeg finner spørsmålet om hvorfor Kværner flyttet hovedkontoret til London som det mest faglige interessante ut i fra et samfunnsgeografisk perspektiv. Oppkjøpet av Trafalgar House og flyttingen av hovedkontoret er imidlertid to prosesser som ikke kan ses på løsrevet fra hverandre. Jeg vil derfor hevde at en problemstilling som søker å finne svar på hvorfor Kværner flyttet hovedkontoret til London samtidig må se på hvorfor Trafalgar House ble kjøpt. Som vi skal se er oppkjøpet også i seg selv en viktig forklaringsfaktor for flyttingen. For å belyse dette er derfor også organisatoriske utfordringer i en oppkjøpsprosess en del av analysen av hovedproblemstillingen.

Gjennom den første delproblemstillingen vil jeg forsøke å antyde i hvor stor grad Kværner har klart å utnytte de fordeler det eventuelt gir for et stort internasjonalt selskap å være lokalisert i et av den globaliserte økonomiens sentrum som London. Delproblemstilling to er som nevnt i forordet også et resultat av at denne oppgaven har blitt liggende ufullendt i noen år. Men da Kværners hovedkontoer ble flyttet tilbake til Norge før oppgaven ble fullført gir det muligheten til å se på årsakene til at selskapets hovedkontor igjen ble flyttet til Norge. Det finner jeg faglig interessant i seg selv, men det gir også en anledning til å se på både flyttingen og hvilke resultater den ga i ett nytt lys.

2.1.3 Oppgavens struktur

Etter en redegjørelse for valg av metodologisk tilnærming og datainnsamlingen (kapittel 2) følger oppgavens teoretiske forankring. I disse tre kapitlene vil det bli gjort rede for hva som kjennetegner den økonomiske situasjonen som har vært rammen for Kværners beslutninger. Det blir drøftet kjennetegn og mulige forklaringer på den utviklingen vi har sett, og hvilke utslag den har gitt. Det inkluderer drøfting av store byers betydning i det økonomiske systemet og hvilken rolle store transnasjonale selskaper spiller. Disse selskapenes internasjonalisering vil også teoretisk bli analysert. Her vil også det økende antallet fusjoner og oppkjøp være en sentral del. Det er her viktig å understreke at Kværner, og andre transnasjonale selskaper, ikke bare tilpasser seg den økonomiske utviklingen. De beslutninger som fattes i selskapet er også med på å definere hva som er de realitetene andre aktører må forholde seg til. Det blir da også hevdet at de multinasjonale selskapene er de viktigste drivkreftene i de globaliseringsprosessene som finner sted (Dicken 1992).

Den teoretiske delen avsluttes med et kapittel om utfordringer selskap kan møte når to ulike bedriftskulturer møtes etter et oppkjøp eller en fusjon. Å ha et slikt teoretisk rammeverk i bunn kan være vesentlig for å kunne forstå noen av de utslag de overnevnte prosesser kan ha for globale aktører. Som vi skal se i analysedelen av oppgaven er ikke alltid dette like enkelt.

I første del av analysen vil jeg se på Kværners vekst og internasjonalisering i nyere tid. Dette er tatt med for å forstå bakgrunnen for hvorfor Trafalgar House ble kjøpt. I neste del av analysen, kapittel 8, vil det bli sett på hvorfor Kværner flyttet til London og hvordan dette potensialet ble utnyttet. Altså svarene på hovedproblemstillingen og delproblemstilling 1. Dette er slått sammen i ett kapittel da det er naturlig å se på det i an sammenheng. Denne

analysen er todelt. I første del vil jeg se på hva som gjorde London som lokalisering interessant i seg selv. Som analytisk verktøy vil jeg benytte Porters diamantmodell som vi kommer tilbake til i kapittel 4. I den andre delen av kapittel 8 vil flyttingen og dens resultater bli analysert i forhold til oppkjøpet av Trafalgar House og de organisatoriske utfordringer dette ga.

I kapittel 9 vil jeg se på hovedårsakene til at selskapets hovedkontor ble flyttet tilbake til Norge. Også analysen av denne problemstillingen vil bli sett på i lys av konsernet utvikling. Videre vil de årsakene som blir utledet bli knyttet opp mot de funn som er gjort tidligere i analysen. Oppgaven vil bli avsluttet med en oppsummerende konklusjon.

3. Metode

3.1 Forskningsstrategi

Den overordnede metodiske tilnærmingen for oppgaven er en eksplorativ forskningsstrategi. I motsetning til den hypotetisk deduktiv metode som har til formål å enten verifisere eller falsifisere en hypotese som er utarbeidet før undersøkelsens start og stiller krav til representativitet og signifikans, skiller den eksplorative tilnærmingen seg fra denne metode på flere grunnleggende områder. Den eksplorative tilnærmingen har, i følge Peter Nergaard, følgende kjennetegn (Andersen 1990: 244, 245):

- Den er hypotesefrembringende fremfor hypoteseverifiserende
- Den forsøker å beskrive og forstå i større grad enn å etablere årsakssammenhenger.
- Den bygger ikke på en ferdig referanseramme eller teorigrunnlag, men vil utvikle referanserammen som et resultat av forskningsprosessen.
- Den bygger på dyptgående case- studier på bekostning av evnen til å generalisere.
- Metoden legger vekt på de enkelte variabelenes innbyrdes sammenheng og struktur i stedet for å se på de enkelte variablene isolert.

Videre er denne strategien hensiktsmessig når man før prosjektets begynnelse har begrenset mulighet til å gjennom litteraturstudier skaffe seg en særlig stor førforståelse av hvilke faktorer som er viktige i de forhold man vil undersøke. Altså hvilke variabler, og årsakssammenhengen mellom disse som er viktige for å kunne belyse problemstillingen (Peter Nergaard i Andersen 1990:245).

Valget av denne tilnærmingsmåten har for min oppgave to hovedbegrunnelser. For det første er det vanskelig å få en klar forståelse av hvorfor et selskap som Kværner skulle flytte hovedkontoret ut av sitt opprinnelsesland. I faglitteraturen er som tidligere nevnt derimot multinasjonale selskapers tilhørighet til hjemlandet gjerne trukket frem som en av globaliseringsprosessens begrensninger (Dicken 2007). For det andre ville en hypotetisk deduktiv metode kreve at jeg på forhånd måtte utarbeide hypoteser om årsakssammenhenger. Undersøkelsen av disse ville dermed nødvendigvis utelukke en del andre variabler og aspekt relatert til min problemstilling. Ved å bruke en eksplorativ tilnærming kan jeg derimot ha et

mye bredere fokus i starten og heller snevre inn etter hvert som forståelsen av problemstillingen økes. Men selv om en eksplorativ forskningsstrategi i større grad skal beskrive og forstå, enn å etablere årsakssammenhenger, mener jeg at man gjennom en analyse med en teoretisk rammeverk i bunnen også kan se på fenomener i en større sammenheng. Funn gjort gjennom en slik tilnærming vil i hvert fall kunne tjene spm innspill og korrektiver til en teoretisk debatt.

3.2 Kvalitativ metode

Problemstillingens karakter og valg av forskningsstrategi tilsier at oppgavens fremgangsmåte vil være kvalitativ. Kvalitativ metode er kjennetegnet ved at data som innsamles gjerne er ustrukturerte og at de ikke lar seg bearbeide numerisk. En kvalitativ tilnærming søker også å skape en forståelse fremfor å kunne generalisere. Denne metoden gjør det mulig å skape en dypere forståelse for det problemkompleks som studeres, samt dets sammenheng med helheten (Andersen 1990:14).

3.3 Case-studiet

Jeg har i tråd med det ovennevnte valgt et single case studie, der jeg studerer Kværners beslutning om å flytte hovedkontoret til London. Det er altså en intensiv undersøkelse med mange variabler, men bare en enhet. Case-studiet har spesielle fortrinn i forhold til andre metoder når man stiller ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål, når forskeren har liten kontroll over begivenheten og når et nåtidige fenomen undersøkes (Andersen 1990:122). Robert K Yin (1994:145-151) vektlegger følgende kriterier for et eksemplarisk case-studie: For det første bør case-studiet være betydningsfullt, enten av teoretisk eller praktisk (politisk) interesse. Det er den hvis den tester en sentral, veletablert eller nyskapende teori innenfor faget. For det andre bør caset representere en ny kombinasjon av mer eller mindre kjente forhold, som før ikke har vært gjort gjenstand for nøyere studium. Det tredje kriteriet Yin nevner er at caset bør være fenomenavslørende. Med det mener han at forskeren bør gå inn i tema og problemstillinger som i liten grad har blitt gjenstand for undersøkelse.

Mitt case- studie oppfyller disse kravene ved at det bruker kjente teoretiske tilnærminger for å belyse en problemstilling som har vært gjort til lite gjenstand for analyse i faglitteraturen. Jeg mener at den både er interessant sett ut fra et teoretisk, men kanskje ikke minst samfunnsmessig perspektiv. Caset er også fenomenavslørende da jeg ser på hva som kan få

et norsk selskap til å flytte vitale deler av driften ut fra landet. Dette faller også inn under punkt to hos Yin da det som før nevnt er et lite omtalt tema i faglitteraturen at store multinasjonale selskaper flytter hovedkontoret.

3.4 Metodologiske problemstillinger

Det finnes imidlertid flere problemer knyttet til valget av kvalitativ metode. Ett problem er operasjonalisering av variablene, som har betydning for datas validitet og reliabilitet. Validitet sier noe om datas egnethet til å belyse den problemstilling som er formulert, mens reliabilitet sier noe om datas pålitelighet (Hellevik 1991:159).

Validitets problemet har jeg forsøkt å løse ved at jeg, foruten rene spørsmål om hvorfor Kværner flyttet og spørsmål om relasjonene til det tidligere Trafalgar House forankret i teorier om globalisering, store byers rolle i denne økonomien og fusjoner, allianser og oppkjøp, har tatt utgangspunkt i Porters (1990) faktorer i diamantmodellen som variabler i undersøkelsen. Porter mener at de seks elementene faktorforhold, etterspørselsforhold, relaterte næringer og leverandører, bedriftsstrategi, myndighetene og tilfeldigheter i et samspill utgjør betingelsene for en bedrift i en regions konkurransevne. Ved å bruke disse elementene som grunnlag for utarbeidelsen av spørsmål rundt de prosesser Kværner har vært i gjennom mener jeg at man med rimelig sikkerhet kan si at jeg har fanget opp de sentrale trekk ved Kværners beslutninger. I tillegg til dette utformet jeg spørsmål knyttet opp til subjektive og psykologiske faktorer rundt det å ha kontoradresse i London i forhold til Oslo. Ved å relatere spørsmålene opp mot de ovennevnte teoretiske innfallsvinkler mener jeg å ha fanget opp de sentrale forklaringsfaktorene vedrørende de prosesser som førte til at en flytting av hovedkontoret ble en aktuell problemstilling for konsernet og hva som kan forklare at denne beslutningen ble fattet. Validiteten er da sikret ved at kildematerialet er egnet til å analysere problemstillingen.

Reliabilitetsproblemet er noe vanskeligere å gi en sikker løsning på i dette tilfellet. Dels skyldes det valget av ustrukturerte intervjuer. Men mest skyldes det at de fleste som har blitt intervjuet har hatt en aktiv deltagelse i beslutningsprosessene som blir studert. Det kan derfor tenkes at informasjon er fortolket i svarene. Videre kan det tenkes at noe informasjon har vært vanskelig eller lite ønskelig for informantene å komme med. Dette problemet har jeg

imidlertid forsøkt å begrense ved å intervjuer både ledere og ansatte. Videre har avisartikler også medvirket til en bredere belysning av problemstillingene som blir undersøkt.

3.5 Datainnsamling og intervju

De kvalitative data er samlet inn ved hjelp av intervjuer. Jeg har både intervjuet det jeg definerer som primær- og sekundærinformanter. Med primærinformanter mener jeg ansatte eller tidligere ansatte i Kværnerkonsernet med direkte kjennskap til min problemstilling. Med sekundærinformanter mener jeg andre med kjennskap til forhold relatert til problemstillingen. Sekundærkildene mine har vært personer i NHO (Tor Steig og Katarina Sætersdal) og Oslo Kommune (Øistein G Karlsen). Sekundærinformantene har i arbeidet med oppgaven primært fungert som leverandører av bakgrunnsinformasjon. Disse er det heller ikke referert til i de anonymiserte henvisningene i analysen. Det vil bli nærmere redegjort for anonymiseringen senere i dette kapittelet.

Foruten de muntlige kilden baserer analysen seg på skriftlig materiale fra Kværner i form av årsberetninger og kvartalsrapporter, samt informasjon fra deres nettsider. Jeg har også benyttet statistisk og annet skriftlig materiale, som rapporter, utredninger og avisartikler for å belyse emnet¹. Disse kildene er både brukt som bakgrunnsinformasjon og for å illustrere funn gjort i intervjuundersøkelsen. I siste del av analysen har imidlertid slike skriftlige kilder en noe mer bærende rolle da dette omhandler forhold som har skjedd etter intervjuundersøkelsen fant sted.

Før intervjuene utarbeidet jeg intervjuguider. Det ble ikke brukt samme intervjuguide til alle intervjuene da denne måtte tilpasses intervjuobjektets karakter. Om det var en primær- eller sekundærinformant, om det var en nåværende eller tidligere Kværneransatt og om denne har eller hadde hatt kontor i London eller ikke. Spørreskjemaet ble utarbeidet i samsvar med Nergaards (Andresen 1990:250) mal for hvordan et spørreskjema til en eksplorativ undersøkelse bør utformes. Jeg valgte et spørreskjema foran en spørre ramme, det av hensyn til strukturering av materialet etter intervjuet. Det var brede spørsmål med åpne svaralternativ som fanget opp de tema jeg ønsket å belyse.

¹ I tråd med veiledningen på instituttets hjemmeside er fortløpende referanser til avisartikler ikke gjentatt i referanselisten.

Valget av informanter var i noe grad bestemt ut i fra at jeg måtte forholde meg til hvem jeg klarte å komme i kontakt med. Jeg var avhengig av at mine primærinformanter var eller hadde vært innehaver av en posisjon innen Kværnerkonsernet som hadde medført at de hadde god kjennskap til de prosessene som hadde ført til oppkjøpet og flyttingen. Slike personer er ikke alltid like lett å komme i kontakt med og i begynnelsen av datainnsamlingen var dette et problem. Men ved hjelp av kontakter som kjente mennesker i dette miljøet lyktes jeg etter hvert i å komme i kontakt med aktuelle informanter. Jeg mener da at jeg til slutt lyktes i å få snakket med personer med inngående kjennskap til de sentrale prosessene. Et overordnet mål var at disse skulle ha et ulikt tilknytningsforhold til Kværner, både i tid og hvor de var ansatt. Jeg unnlot imidlertid bevisst å bruke informanter som er ansatt innen informasjon og samfunnskontakt på grunn av at jeg anså det som et problem at jobben til disse er å gi versjoner som i størst mulig grad gir et fordelaktig bilde av konsernet. Dette siste prinsippet har jeg imidlertid fraveket ved mine siste kontakter med det som nå heter AkerKværner ASA. Dette skyldes både at mange av de som var sentrale den gangen hovedkontoret flyttet tilbake ikke lengre jobber der, og at de som i sin tid satte meg i kontakt med Kværnerledelsen ikke lenger er i posisjon til å gjøre dette på nytt.

Ut fra dette ble mine informanter i Kværner disse:

- Erik Tønseth, tidligere konsernsjef
- Calle Waagaard, prosjektleder Kværners konsernhistorie, tidligere ansatt i informasjonsavdelingen.
- Rolf Utgård, konserntillitsvalgt og styremedlem.
- Ole Kristian Sivertsen, Assistant Group Treasurer/ assisterende finansdirektør.
- Jan Magne Heggelund, tidligere finansdirektør, styremedlem, styreformann og visepresident.
- Tore Bergersen, tidligere direktør for olje og gassdivisjonen og koordinator Kværner Norge
- Torbjørn S. Andersen, Senior Vice President, Corporate Communications, Aker Kværner (Ikke intervjuet ved hjelp av intervjuguide, men ved utveksling av e-post)

Utvalget av informanter kan derfor sies å være en kombinasjon av seleksjon fra intervjuerens side og en selvseleksjon fra intervjuobjektene. Det var ikke alle jeg kontaktet som var interessert eller mente at de hadde tid til å la seg intervju. Utvalget av informanter er ikke

representativt ut fra tradisjonelle kriterier til representivitet, men jeg mener de er representative i forhold til at de opptrer på vegne av ulike syn og interesser innad i konsernet og at de har et ulikt tilknytningsforhold til bedriften.

Ved å intervju både nåværende ansatte og ansatte som av ulike årsaker ikke lengre er tilknyttet bedriften var målet å sikre en størst mulig grad av balanse i forklaringen av de valg Kværner har gjort. Å få en mest mulig korrekt fremstilling, av de avgjørelser som har blitt fattet og hvilke utslag disse har gitt, gjennom mine intervjuer var meget viktig. Dette fordi det ikke finnes noe tilgjengelig skriftlig informasjon om dette fra Kværners side og jeg var derfor helt avhengig av informantene. Det viste seg også at informantene i ulik grad var villig til å snakke om forhold i forbindelse med overtagelsen av Trafalgar House og flyttingen til London. Ved å bruke ulike informanter har jeg sikret at datamaterialet på en mest mulig korrekt måte gjenspeiler virkeligheten ved hjelp av datatriangulering (Yin 1994:92). Det vil si at man kontrollerer kvalitative data ved å stille samme spørsmålet til kilder med ulikt ståsted. Noe jeg mener å ha gjort ved nettopp å intervju nåværende og tidligere ledere, samt en tillitsvalgt.

3.5.1 Intervjuene

Mine intervju ble dels foretatt i Norge og dels i Kværners hovedkontor "Kværner House" i London høsten 1999. Jeg opplevde å bli tatt godt i mot av informantene. Det virket som de syntes problemstillingen og de teoretiske tilnærmingene til denne var interessante. Jeg oppfattet det også som meget viktig at jeg i de innledende samtalene kunne dokumentere en viss kjennskap til bedriftens historie og forhold knyttet til oppkjøpet av Trafalgar House og flyttingen til London. Denne kunnskapen om konsernet ble i stor grad tilegnet under mitt første intervju, som var med Calle Waagaard. Fivelsdal (Andresen 1990) sier at et av de største problemene med å intervju personer i ledende stillinger er at de tar kontroll over samtalen og svarer bare på det som passer dem. Mine intervjuer var delvis respondentstyrte, men dette var like mye gjort med overlegg fra min side. Dette fordi jeg antok at det kunne være sider ved saken jeg ikke hadde tenkt på selv. Dette viste seg ved flere anledninger å stemme. Jeg hadde heller ikke ofte opplevelse av at informantene kom med unnvikende svar eller unnlot å svare på spørsmålet. En mulig forklaring på at jeg ikke opplevde disse problemene i stor kan være at kombinasjonen av at jeg var student, verken forsker eller journalist. At en del av intervjuene var kommet i stand gjennom felles bekjente ufarliggjorde

meg kanskje også som mottaker av informasjon. Likevel bør det bemerkes at styring og unnvikende manøvrere fra intervjuobjektene sin side kan ha forekommet uten at jeg merket det. Jeg var ikke spesielt erfaren i denne type situasjoner, noe som intervjuobjektene i stor grad var. Det jeg oppfattet som det største problemet ved intervjuene var at avtalene stadig måtte forandres på grunn av at informantene måtte i møter på kort varsel.

Intervjuene hadde som nevnt form av delvis strukturte intervjuer som i ulik grad var respondentstyrte. Siden spørreskjemaet inneholdt relativt få men brede spørsmål, mellom 10 og 15, var det forholdsvis enkelt å holde oversikt over hvilke spørsmål respondentens utsagn falt inn under og at man derfor kunne hoppe mer frem og tilbake. Intervjuene fikk dermed noen ganger mer form som en diskusjon enn et intervju. Intervjuene tok i fra 1 ½ til 2 ½ time. Informasjonen ble registrert ved at jeg tok notater underveis. Det ble ikke brukt båndopptaker under noen av intervjuene. Årsaken til dette valget er todelt. For det første er en eksplorativ tilnærming kombinert med lydbånd i følge Nergaard (Andresen 1990) meget tidkrevende. Det at intervjuet har en form lik en samtale gjør at det blir sagt veldig mye, noe som medfører at det vil gå med store mengder tid på å skrive ned det som blir sagt. For det andre, og klart av størst betydning for meg, var at jeg uten bruk av lydbånd prøvde å unngå at informantene skulle unnlate å komme med sensitiv informasjon. Dette tror jeg var en fornuftig strategi. Fordi jeg gjennom mine intervjuer fikk jeg en del informasjon som jeg enten ikke fikk lov til å sitere eller som jeg ikke fikk lov til å gjengi i oppgaven i det hele tatt². Dette er informasjon jeg trolig ikke fått ved bruk av lydbånd under intervjuene. Jeg er også tvilende til om intervjuene hadde vært like frie og med like god flyt hvis det hadde stått en båndopptaker mellom oss på bordet. Det vil, som følge av informantenes ønske, i analysen av hvorfor Kværner flyttet til London ikke bli referert til informantene ved navn³. Riktignok var ikke alle informantene, uavhengig av nivå, like opptatt av dette. Men det vil både være unaturlig og ikke minst etterprøvbart, dersom jeg skulle navngi bare noen. I siste del av analysen, altså drøftningen av hvorfor hovedkontoret ble flyttet tilbake til Norge (delproblemstilling 2), vil jeg imidlertid bruke navn. Det er fordi Torbjørn S. Andersen er min eneste kilde utenom offentlig informasjon og de svar jeg har fått av ham har vært av en langt mer objektiv art enn mange jeg fikk i intervjuene i 1999.

² Jeg har selvfølgelig respektert dette. Jeg mener likevel at denne informasjonen har gitt meg dypere innsikt i oppgavens tema, noe jeg vil hevde har hjulpet i arbeidet med analysen generelt.

³ Det eneste unntaket er et sitat av Calle Waagaard som er innledning på analysedelen av oppgaven.

Det finnes imidlertid ulemper ved intervjuer som ikke er tatt opp på bånd. For det første er det vanskelig å få skrevet ned alt som blir sagt. Man må skrive ned det man der og da selv føler er viktigst og gjerne i stikkordsform. Dette medfører en fare for informasjonssiling under intervjuet som vil ha sin bakgrunn i min førforståelse av problemstillingen. Jeg forsøkte å minske denne risikoen ved å notere alle aspekt som ble trukket frem rundt hvert tema. Den andre ulempen er at man i tiden som går fra intervjuet blir foretatt til det blir skrevet ut kan glemme ting som har blitt sagt. Dette problemet har jeg imidlertid forsøkt å begrense ved å la det gå kortest mulig tid mellom utførelsen av intervjuet og utskrivningen av intervjunotatene. En siste ulempe med at intervjuene ikke er tatt opp på bånd er at det på generell basis svekker etterprøvnbarheten, altså gjør dataenes reliabilitet mer usikker.

3.6 Tolkning av intervjuene

Etter at intervjuene var skrevet ut startet analysen av det innsamlede materialet. Det er tre forhold jeg vil trekke frem som problematiske ved analyse av slike kvalitativt innsamlede data. For det første kan språket i muntlige fremstillinger være mindre korrekt enn i skriftlige. Dette kombinert med at jeg deretter noterte ned informantens utsagn gjør at slike data må behandles med en viss varsomhet. Det andre problemet er at det i intervjuene var en veksling mellom offisielle begrunnelser og personlige synspunkter. Det tredje punktet er min egen rolle som intervjuer, i hvor stor grad var min rolle ledende. Med ledende her mener jeg ikke at jeg ledet intervjuobjektene i noen som helst retning. Til det var relasjonene for asymmetriske. Jeg tenker heller på at intervjusituasjonen, for noen om et tema de kanskje ikke bare så tilbake på med glede, påvirker svarene. Alle disse tre forhold er det tatt hensyn til under analysen av materialet.

4. Utviklingstrekk og aktører i økonomien

4.1 Innledning

Som nevnt innledningsvis i oppgaven mener jeg at man ikke kan analysere Kværners flytting av hovedkontoret uten og samtidig se på den kontekst selskapet operer i. Jeg vil derfor i de følgende kapitlene se på ulike teoretiske tilnæringer som skal danne bakgrunn for den konkrete analysen av problemstillingene. Både i media og faglitteraturen blir den økonomiske utviklingen de siste 10 årene omtalte som en global, eller snarere globalisert økonomi. Jeg vil i det følgende se på hva som karakteriserer denne økonomiske utviklingen. Kapittel 4 er en teoretisk gjennomgang av hva som kjennetegner en globalisert økonomi. Videre vil jeg se på hvilke rolle store byer har hatt i denne utviklingen. Som analytisk verktøy til dette har jeg benyttet Porters diamantmodell (Porter 1990).

Store internasjonale selskaper blir gjerne omtalt som en av drivkreftene bak denne utviklingen. Jeg vil derfor i kapittel 5 se på hvilken rolle disse faktisk spiller. I siste del av det teoretiske rammeverket vil jeg også teoretisk drøfte hvilke utfordringer som man kan møte når to organisasjonskulturer møtes etter et oppkjøp eller en fusjon. I tillegg til at dette er interessant fordi oppkjøp og fusjoner synes som et sentralt trekk i den økonomiske utviklingen, er dette nødvendig for og kunne analysere hvorfor Kværner valgte å flytte til London. Men som vi skal se også nødvendig for og kunne svare på delproblemstillingene i oppgaven.

4.2 Hva er globalisering

Med utgangspunkt i Held et.al. (1999) vil jeg først presentere tre ulike teser som i hovedsak identifiserer de tre retningene den akademiske debatten rundt globalisering har tatt. En slik avklaring av hva globalisering innebærer er nødvendig for å forstå den konteksten ulike aktører operer innefor og dermed kunne si noe om årsakene til de valgene de tar. Disse tre retningene er *hyperglobaliseringsteser*, *skeptikertesen* og *transformasjonsteser*.

For *hyperglobalistene*⁴ representerer globalisering en epoke karakterisert ved oppbyggingen av transnasjonale nettverk innen produksjon, handel og ikke minst finans. En slik utvikling innebærer en overskridelse av tradisjonelle geografiske grenser og undergraver dermed nasjonalstatens innflytelse og sågar legitimitet. En slik denasjonalisering innebærer at nasjonalstaten har endret sin rolle fra å være den arena der sosio- økonomisk aktivitet var forankret, til å bli et sted der transnasjonale strømmer passerer gjennom, under liten innflytelse fra myndighetene.

På den andre siden finner vi *skeptikerne*⁵. Gjennom analyser av handel og investeringer fra 1800 og begynnelsen av 1900 tallet mener disse å vise at dagens økonomiske integrasjon og avhengighet på tvers av landegrenser ikke representerer noe nytt. Skeptikerne hevder videre at mønstret for dagens handel og økonomisk aktivitet generelt snarere viser enn triadisering eller regionalisering innad og mellom de tre store handelsblokkene EU, Sør- Øst Asia og NAFTA, enn en globalisering. I tillegg hever de at hyperglobalistene undervurderer nasjonale myndigheters kapasitet til å regulere den internasjonale økonomiske aktiviteten.

Representantene for *transformasjonstesene*⁶ ser på globaliseringen som en dyptgripende endringsprosess. Globaliseringen må imidlertid betraktes som en pågående prosess og ikke en allerede nådd tilstand. Hvilke resultater denne prosessen vil gi kan nemlig ennå ikke fastslås med sikkerhet. Utviklingen innen kommunikasjonsteknologi, både innen transport og informasjonsteknologi, har muliggjort en utvikling der økonomisk og sosial aktivitet kan finne sted på tvers av landegrensene. Ved at ikke- territorielle aktører, som f. eks transnasjonale selskaper og ulike sosiale og politiske bevegelser, har økt sin betydning står myndigheter overfor nye utfordringer. Mulighetene for maktutøvelse og innflytelse er dermed i noe grad forflyttet fra nasjonalstatlig nivå til private aktører eller myndigheter på andre geografiske nivå. I motsetning til hyperglobalistene ser ikke tilhengere av transformasjonstesene dette som at nasjonalstaten har mistet sin innflytelse eller legitimitet.

⁴ Held et.al (1999) trekker frem Ohmae, Wriston og Guehenno som representanter for denne retningen. For egen regning tar jeg også med Korton 1995 slik han fremstilles i Dicken et. al 1997.

⁵ Her blir Boyer & Drache, Hirst & Thompson og Rugirok & van Tulder trukket frem som representanter. Jeg mener de sistnevnte fanger opp mye av essensen i transformasjonstesene men blir plassert her på grunn av sitt syn på triadisering (Held et. al 1999).

⁶ I motsetning til de to andre tesene trekker Held .et al (1999) ingen konkrete forfattere frem som eksempler fra denne retningen. Jeg velger imidlertid å tolke Dicken (1992/ 2007) og Dicken, Peck og Tickell 1997 som representanter for denne teoretiske tilnærmingen til globalisering.

Som svar på de utfordringene globaliseringen har medført har heller nasjonalstaten rekonstruert og rekonstruerer sine midler og kanaler for innflytelse. I motsetning til skeptikerne og hyperglobalistene vektlegger representantene for transformasjonstesens at globalisering er differensiert og sammensatt prosess som ikke bare inkluderer økonomiske forhold, men alle samfunnets sfærer. Da fokus i oppgaven er økonomiske prosesser vil det likevel videre bare bli lagt vekt på økonomisk globalisering.

4.2.1 Økonomisk globalisering

For å bekrefte eller avkrefte globaliseringstesens baserer både den hyperglobale og skeptiske retningen seg på kvantitative analyser av økonomisk aktivitet og ser på prosessen som en lineær prosess som vanskelig lar seg styre. Transformasjonstesens representanter er i samsvar med sin helhetlige vurdering av samfunnsstrukturene tvilende til hvorvidt økonomisk globalisering er et fenomen som lar seg kvantitativt belyse gjennom analyser av statistisk materiale. Globalisering bør heller belyses ved å se på kvalitative endringer i det økonomiske system, hvordan dette har påvirket sentrale aktører og forholdet mellom disse (Held et. al 1999).

I løpet av 1970 tallet og fram til i dag har den internasjonale konkurransen i økende grad blitt intensivert gjennom inntreden av nye aktører, og da særlig sørøst Asia med Japan i spissen. Globalisering må ses i sammenheng med både dette og den restruktureringen økt konkurranse tvang frem i vestlig industri⁷. Denne restruktureringen, som ofte blir omtalt som en overgang fra fordisme til post- fordisme⁸ (Rugirok & van Tulder 1995), innebærer blant annet en utvikling mot økt vertikal desintegrasjon av økonomisk aktivitet (Dicken 2007). Det betyr at produksjon som før var lokalisert til en enkelt produksjonsenhet nå er spredt rundt til et sett at bedrifter i et nettverk. Slike nettverk kan igjen være juridisk kontrollert av sluttprodusenten (intra firma nettverk) og/eller produksjonen kan være satt ut til frittstående leverandører (inter firma nettverk) (Rugirok & van Tulder 1995). En slik funksjonell

⁷ Denne intensiverte konkurransen og restruktureringen bør ses i sammenheng med endringer i samfunnsstrukturen som helhet men dette vil på grunn av oppgavens avgrensninger ikke bli drøftet nærmere i denne sammenheng. For en mer helhetlig diskusjon av industriell restrukturering, drivkrefter og sentrale aktører se f.eks. Dunford 1990, Haraldsen 1994, Jessop 1994 og Rugirok & van Tulder 1995.

⁸ Fordisme kan meget kort karakteriseres som produksjon basert på jevn standardisert storskalaproduksjon som finner sted innenfor et produksjonslokale der pris er det viktigste konkurransefortrinn (Rugirok & van Tulder 1995). Post- Fordisme betegner en produksjon som i motsetning til fordisme er fleksibel i forhold til svingninger i etterspørselens størrelse og type. Produksjonens bestanddeler er i større grad spredt til ulike enheter og produktets kvalitet er blitt mer fremtredende som konkurransefortrinn på bekostning av den tidligere fokuseringen på pris (Rugirok & van Tulder 1995).

desintegrasjon gjennom interne eller eksterne foretaksnettverk muliggjør økt fleksibilitet i produksjonen og utnyttelse av ulike lokaliserte produksjonsmessige fortrinn. Utviklingen av transnasjonale foretaksnettverk kan både være begrunnet i kvantitative forhold som skatter, avgifter og lønnsnivå, men også kvalitative trekk som forskning og utvikling, tilgang på godt kvalifisert arbeidskraft og infrastruktur.

Store transnasjonale selskaper (TNS) blir derfor gjerne trukket frem som "... the primary movers and shapers of the global economy" (Dicken 2007:106). Hirst og Thompson (1996) hevder, som skeptikere, at disse selskapene verken er globale eller transnasjonale så lenge de fortsatt er solid forankret i sitt hjemland, både men hensyn til ledelsens sammensetning og lokalisering og hvor den politiske kontrollen over selskapet befinner seg. Dicken (2007) viser også at det er geografiske variasjoner i transnasjonale selskapers utvikling og strategier. De er fortsatt forankret i sine opprinnelsesland og "geography matters" (Dicken 2007:135). Selv om de er fellestrekk ved de største globale aktørene er det også forskjeller som medfører at man ikke kan se på de som løsrevne globale aktører uten lokal forankring.

"TNCs are" locally grown", they develop their roots in the soil in which they werer planted. The deeper the roots the stronger will be the the degree of local embeddedness, such that they should be expected to bear at least some traces of the economic, social and cultural characterristics of their home contry" (Dicken 2007:126)

Med basis i transformasjonstesens velger jeg likevel å omtale slike selskaper som transnasjonale begrunnet i hvordan slike selskaper utnytter ulike geografiske områders fortrinn. De er med andre ord i stand til å kontrollere og koordinere aktivitet i mer enn ett land, som de ikke en gang nødvendigvis trenger å eie. (Dicken 2003:30). Dette kan som jeg har vært inne på gjelde både enheter de selv kontrollerer og frittstående leverandører. Transnasjonale selskapers rolle i globaliseringen og deres internasjonalisering eller globaliseringsstrategier vil bli mer inngående behandlet i neste kapittel av det teoretiske rammeverket.

Sassen (1994:20) bruker begrepet system integrasjon for å forklare den utviklingen som er beskrevet over. Med dette mener hun et system der de store aktørene får integrert de ulike aktivitetene som inngår i produksjonsprosessen slik at verdiskapningen blir mest mulig stabil på et høyt nivå. Denne system integrasjonen innbefatter leverandører og underleverandører, men også stadig tettere nettverk mellom finansinstitusjoner og de store børsene rundt i verden. På denne måten kan de transnasjonale selskapene både være fleksible og ivareta

behovet for stabilitet og samkjøring ved at de gjennom sitt nettverk av frittstående leverandører oppnår eksterne stordriftsfordeler, inter firma nettverk.

Med utgangspunkt i dette vil jeg i tråd med transformasjonstesens definere økonomisk globalisering som kvalitativt forskjellig fra internasjonalisering av økonomisk aktivitet. Mens internasjonalisering refererer til *utbredelse* av økonomisk aktivitet på tvers av landegrensene, er globalisering en prosess som medfører *funksjonell integrasjon* av økonomisk aktivitet på tvers av landegrenser (Dicken 2003). Med basis i disse definisjonene kan man si at økonomisk globalisering:

”...refers to the multiplicity of linkages and interconnections between the states and societies which make up the present world system” (Rugirok & van Tulder 1995:145).

Det er ikke bare gjennom sin utstrekning og dybde at det nåværende økonomiske systemet annerledes enn tidligere. Muliggjort av de før nevnte teknologiske nyvinninger er også hastigheten og intensiteten til de økonomiske transaksjonene blitt markant økt. ”It is an economy with the capacity to work as a unit in real time on a planetary scale” (Castells 1996: 92).

Globalisering må ikke oppfattes som noe som skjer isteden for internasjonalisering. Dette er to prosesser som finner sted parallelt. Jeg vil i denne forbindelse relatere forskjellen mellom globalisering og internasjonaliseringen opp til den industrielle restruktureringen. Uten denne restruktureringen kunne man bare ha snakket om en økt internasjonalisering, men på grunn av de kvalitative endringene i det økonomiske systemet finner det i dag sted en prosess som kan karakteriseres som globalisering.

4.2.2 Den globaliserte økonomiens kjennetegn

Gjennom transformasjonshypotesenes tilnærming kan man altså si at dagens økonomi er en globalisert definert som noe kvalitativt forskjellig fra internasjonalisering. Det betyr at vi i dag ikke har en fullt ut global økonomi som hyperglobalistene definerer det. For i følge Korton (Dicken et.al. 1997:160) er vi på vei mot en situasjon der:

- Store globale selskaper kontrollerer verdens finanser, teknologi og markeder.
- Det finnes en felles konsumentkultur.
- En perfekt global konkurranse mellom arbeidere og geografiske områder om å tilby varer og tjenester.
- Selskaper opptrer som de vil, uten hensyn til nasjonale og lokale konsekvenser.
- Forholdet mellom både individer og foretak er basert på bare markedshensyn.
- Det finnes ingen lojalitet til sted eller samfunn.

Dicken, Peck og Tickell (1997) kritiserer denne statiske oppfatningen. De mener, i samsvar med transformasjonstesen, at man heller bør se på globalisering som en prosess som er sammensatt av en rekke gjensidig avhengige faktorer. De påpeker at ved en slik fremstilling som den ovenfor er det nok å finne en brist for å tilbakevise at økonomien er global og at en slik tilnærming derfor er lite fruktbar. Med utgangspunkt i disse kategoriene kan man likevel drøfte i hvor stor grad økonomien er globalisert, og hva som kjennetegner den. For selv om vi ikke i dag har en felles konsumentkultur eller at de store selskapene kontrollerer verdens ressurser og handler uavhengig av sted, så mener mange at vi går i denne retningen. Dette skjer gjennom stadig større mediekonglomerat som distribuerer de samme impulser til store deler av verden, ved at de store selskapene stadig fusjonerer eller kjøper hverandre opp, og dermed kontrollerer stadig mer av ressursene. Situasjonen er imidlertid fortsatt slik at transnasjonale selskaper synes å ha en nasjonal identitet og at fortsatt andre hensyn enn pris og kvalitet spiller inn i relasjonene mellom foretak og mellom foretak og individer (Dicken et.al. 1997 & Hirst og Thompson 1996). En viktig påminnelse i denne delen av globaliseringsdebatten kan være Castells utsagn:

”Some of the criticism is based on a commonsense, often forgotten observation: the international economy is not global yet.” (Castells 1996:97).

Tanken om at ikke sted lenger har betydning tilbakevises også av Porter og Sølvell (1998:78):

”The enduring competitive advantages in a global economy lie increasingly in local things- knoweldge, relationships, motivation- that distantrivals can not match.”

En slik sammenheng mellom lokalt forankret produksjon og globaliserte strømmer har en fremstilling som Kortons (Dicken et. al 1997) har vanskeligheter med å fange opp. De lokaliserte produksjonsenhetene som inngår i de transnasjonale foretaksnettverkene er nettopp ryggraden i et transnasjonalt selskap. Samspillet blir enda mer tydelig hvis man tar med den utviklingen mot en læringsøkonomi som Lundwall og Johnson (1994) redegjør for. Dermed kan man utlede at det ikke er en motsetning mellom den lokale og globale konteksten i dagens økonomiske situasjon.

Skeptikerne ser på mønsteret for internasjonal handel og hvor de store selskapene investerer og finner leverandører, og mener at dette i stor grad konsentreres seg til tre områder. Innad i og mellom EU-området, NAFTA og Sør-Øst Asia, særlig representert ved Japan og NIC-landene (Dicken 1992, Hirst og Thompson 1996 & Rugirok og van Tulder 1995). Det blir derfor argumentert for at de ovennevnte prosesser mer er en triadisering enn en globalisering, og brukes som et argument mot globalisering. På den annen side kan det hevdes at de land og regioner som faller utenfor dette mønsteret likevel kan sees på som en del av globaliseringsprosessene. De er ikke absolutt utelukket, men gjennom den internasjonale arbeidsdelingen er de foruten råvareleverandører, også eksportør av arbeidskraft og har noe produksjon. Man bør derfor heller se på måten de er dominert på gjennom vertikale relasjoner fremfor en utelukkelse gjennom triadiseringsbegrepet.

Da vil jeg i likhet med Kozul-Wright og Rowthorne (1998:2) heller trekke frem overgangen fra et kommunistisk styresett i det tidligere Sovjetunionen og Øst-Europa og dermed jernteppets fall, som en forutsetning for at vi i dag kan snakke om en globalisert økonomi. Dette fordi denne delen av verden tidligere ikke hadde økonomiske relasjoner av betydning med den vestlige verden. Og i den grad disse relasjonene fantes dreide det seg bare om ren handel av ferdig produkter og ikke direkte investeringer eller gjennom leverandøravtaler. Med basis i dette ser jeg ikke noen absolutt motsetning mellom skeptikernes triadiserings- eller globaliseringstanker og transformasjonshypotesens syn på globalisering. Man bør se på økonomien som globalisert, der de største strømmene går gjennom og mellom de tre handelsblokkene.

4.2.3 Myndighetenes rolle

I takt med den tiltagende globaliseringen hevder hyperglobalistene at statens makt og innflytelse på den økonomiske utviklingen har blitt mindre og at nasjonalstaten har utspilt sin rolle. Representanter som synes å ha sitt syn forankret i transformasjonstesen argumenterer derimot for at nasjonale myndigheter ikke nødvendigvis er svekket og i hvert fall ikke er spilt ut over sidelinjen: "A change in the *mode* of state intervention is occurring rather than the withdrawal or weakening of the state"(Martin & Sunley 1997:279). Det synes derfor mer fruktbart å se på statens endrede rolle enn å påstå at den er svekket eller borte (Martin & Sunley, Harvey 1989). Mens myndighetene i etterkrigstiden bar preg av å være overvåker og redistributør, synes det som myndighetene nå har sett seg nødt til i langt større grad være tilrettelegger for økonomisk aktivitet. Dette for å enten holde på etablert næringsliv eller tiltrekke seg internasjonale investeringer. En måte å beskrive denne utviklingen på er at staten har gjennomgått en endring fra å være en "Keynesian welfare state" til en "Schumpeterian workfare state" (Martin & Sunley 1997). Dette innebærer at myndighetene legger mindre vekt på refordeling og sosial trygghet og overlater i større grad ansvaret til individet selv eller privatfinansierte støtteordninger (Boyer & Drache 1996, Martin & Sunley 1997). Dette innebærer også en endring i arbeidernes rettigheter og arbeidslivets organisering som helhet. Når det gjelder de endringene myndighetene i byer har gjort i denne sammenheng omtaler Harvey (1989) disse som en overgang fra "managerialism" til "entrepreneurialism". Han understreker at dette skiftet må ses på i sammenheng med økonomiske og sosio- kulturelle endringer for øvrig.

Det er viktig å understreke at det også finnes geografiske variasjoner i hvordan myndighetene tradisjonelt har opptrådt og dermed hvordan de endrer sine funksjoner. Soskice (1997) viser hvordan det under det kapitalistiske systemet har vokst frem ulike undervarianter av kapitalismen der myndighetenes innvirkning har vært vesentlig. Han deler dette inn i to hovedkategorier (Soskice 1997:3). "Business- Coordinated Market Economies", der man finner sterk ikke- markeds koordinering både direkte og indirekte mellom aktørene der myndighetene er sentrale ved at de setter rammer for aktiviteten. Eksempler på dette er de fleste nord- europeiske økonomiene og på en litt annen måte de sør- øst asiatiske. Den andre kategorien er det han kaller "Uncoordinated or Liberal Market Economies". Her er det lite koordinering som finner sted på ikke- markedsbasis og arbeidstakerorganisasjonene er relativt svake. Her opptrer myndighetene også mer som en

utenforstående og mye svakere regulativ institusjon og arbeidstakerorganisasjonene har mindre betydning. Eksempler på slike land er USA, England og Irland.

Endringene i myndighetenes regulative aktivitet har ikke bare endret karakter, men også geografisk fokus. Myndighetenes handlingsrom har blitt påvirket av de økonomiske endringene, på lik linje med at de selv har medvirket til disse endringene. Myndighetene har, både på nasjonalt og overnasjonalt nivå, gjennom en stadig liberalisering av handelen lagt til rette for økt økonomisk aktivitet på tvers av landegrensene. Dette har igjen medvirket til at konkurransen på den internasjonale arena har blitt stadig sterkere de siste tiårene. Mens det tidligere var nasjonalstaten som var den viktigste arena for statlig tilrettelegging og regulering av økonomisk aktivitet, har nå fokus blitt ledet mer og mer over på den internasjonale arena (Martin & Sunley 1997).

Makt og innflytelse har ikke bare blitt delegert til overnasjonale instanser. For å oppnå en maksimal utnyttelse av lokale ressurser for å kunne være konkurransedyktig i en globalisert økonomi har også ressurser blitt delegert til subnasjonalt nivå. Jessop (1994) omtaler denne endringsprosessen som en uthuling (The "hollowing out" of the national state). av nasjonalstaten.

"Some state capacities are transferred to a growing number of pan-regional, plurinational or international bodies with a widening range of powers; others are devolved to restructured or regional levels of governance in the national state; and yet others are being usurped by emerging horizontal networks of power- local and regional- which by-pass central states and connect localities or regions in several nations" (Jessop 1994:264)

Denne uthulingen foregår da i følge Jessop ikke bare langs en vertikal akse, men også horisontalt. Horisontal uthuling er samarbeid på regionalt nivå på tvers av landegrensene. Det bør bemerkes at heller ikke Jessop ser på nasjonalstaten som utspilt, men at også han legger vekt på dens endrede rolle. Bakgrunnen for slike tanker om uthuling av nasjonalstaten er observasjoner av at andre arenaer enn nasjonalstaten også har blitt viktig for økonomisk aktivitet de senere tiårene. En slik arena er store byer. Store byer har også tidligere vært viktige i det økonomiske systemet. I det følgende vil jeg imidlertid se på hvilken funksjon de har i en globalisert økonomi.

4.3 Store byer i en globalisert økonomi

Store byer blir ofte trukket frem som et av de områdene som er sentralt for den globaliserte økonomien. Det er her de store transnasjonale selskapene ofte har sine hovedkontorer og her finner man store finansinstitusjoner og sentrale politiske instanser. Etter en generell tilnærming til hvorfor store byer synes å ha økt sin betydning i den globaliserte økonomien, vil jeg mer konkret se på hvilke forhold som danner slike byers sentrale posisjon i denne økonomien. Som analytisk verktøy til dette vil jeg benytte Porters komponenter i diamantmodellen fra boken "The Competitive Advantage of Nations" (1990). Selv om boken tar for seg nasjonalstaten som enhet finner jeg det hensiktsmessig å overføre begrepene til bruk på et lavere geografisk nivå. Jeg mener også å finne dekning for dette synet hos Porter, når han hevder at begrepene "...can be readily applied to political or geographic units smaller than a nation." (Porter 1990:29). Gjennom denne tilnærmingen vil det i analysedelen være mulig å si noe mer konkret om forholdet mellom byer enn ved å bare basere seg på generelle tilnærminger om byers rolle i dagens økonomi.

4.3.1 ØKONOMISK ENDRING OG BYERS ROLLE

Som en følge av de økonomiske endringsprosessene og oppbyggingen av transnasjonale foretaksnettverk mener Sassen (1994) at det har vokst frem et økende behov for integrasjon og kontroll av økonomisk virksomhet. Sassen hevder i denne forbindelse, med støtte av blant annet Storper (1997), at man i store byer finner en agglomerasjon av funksjoner knyttet opp til dette formålet. Slike byer karakteriseres ved at de foruten flere større bedrifter og hovedkontorer består av en rekke spesialiserte bedrifter innen finans, rådgivning av ulik art og forsknings og utviklingsinstitusjoner. Etter hvert som behovet for slike tjenester har økt, har det da funnet sted en kumulativ prosess der de større byene har trukket til seg stadig mer virksomhet. Ved hjelp av Porters begrep kan man omtale utviklingen som en klusterdannelse av hovedkontorer for store foretak og spesialiserte "High office producer services" knyttet opp til disse foretakene i de store byene.

Noen av disse byene betegnes som globale byer. Sassen (1994) henviser i første rekke til London, Tokyo og New York som eksempler på byer i denne kategorien. Globale byer karakteriseres ved at de er:

”... (1) command points in the organization of the world economy (2) key locations and marketplaces for the leading industries of the current period, which are finance and specialized service firms, and (3) major sites of production for these industries, including the production of innovations.” (Sassen 1994:4)

Globale byer er sentrum for funksjoner rettet inn mot et globalt marked og dets viktigste aktører, dvs. store transnasjonale selskaper. Men ikke bare foretak med en klart definert global eller internasjonal strategi vil kunne ha behov for en lokalisering i slike sentra. Storper (1997) viser til at en rekke større tradisjonelle industribedrifter med hovedkontor knyttet opp til den største produksjonsenheten ofte etablerer komplementære hovedkontor i slike byer. Slike kontorer har ansvaret for selskapenes internasjonale satsning og kontakt med internasjonale konkurrenter og samarbeidspartnere. Andre store byer kan ha lignende funksjoner, men da rettet inn mot et regionalt område. Dette kan både være på internasjonalt og sub- nasjonalt nivå. Sassen eksemplifiserer dette med at Washington innehar en rekke av de samme funksjonene som New York, men at de i vesentlig grad bare er rettet inn mot det amerikanske indre markedet. Globale byer skiller seg derfor fra andre byer ved at denne aktiviteten er rettet inn mot det globale markedet (Sassen 1994).

Store , og særlig globale, byer har endret sin betydning i det økonomiske systemet ved at den industrielle restruktureringen har ført til en mer spredt lokalisering av økonomisk aktivitet. Globale byer innehar de funksjoner som kreves for å integrere disse aktivitetene, dvs.:

”... the combination of geographic dispersal of economic activities and system integration that lies at the heart of the current economic era has contributed to a strategic role for major cities” (Sassen 1994:20)

Det økende antallet fusjoner og oppkjøp som har funnet sted, har også bidratt til at store byers betydning har økt. Gjennom disse prosessene har stadig mer resurser i form av kontroll over produksjonsmidler og finansielle midler og dermed makt blitt samlet hos færre aktører som gjerne har sine hovedkontorer lokalisert i slike byer.

Dette må ikke oppfattes dit hen at store byers betydning i det økonomiske systemet er et nytt fenomen. Urbanisering blir regnet som en viktig mekanisme i tilknytning til industrialiseringen slik den vokste frem utover på 1900 tallet. Selv om en del byer i takt med

den økonomiske restruktureringen har endret karakter, må det heller ikke oppfattes slik at byer ikke lengre kan være innehavere av tradisjonell industrivirksomhet. Heidenreich (1998) mener å kunne identifisere to parallelle og komplementære hierarkier av byer i Europa. På den ene siden finner han byer med vekt på servicefunksjoner og på den andre siden byer som satser mer på tradisjonell vareproduksjon. Slik deler han synet til Sassen (1994) om at det har vokst frem et utfyllende og rangordnet forhold mellom byer. Denne harmonimodellen kritiseres imidlertid fordi den ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til den sterke interurbane konkurransen som finner sted og hvordan den påvirker de urbane, og til dels nasjonale, myndigheters prioriteringer (Chevrant- Bretton 1997). Jeg støtter denne kritikken med bakgrunn i at en slik harmonimodell ikke i tilstrekkelig grad fanger opp den konkurransedynamikken som ligger til grunn i det kapitalistisk- økonomisk systemet. En slik modell kan også kritiseres for å være deterministisk i sin holdning til økonomiske prosesser og hvordan slike prosesser skaper et hierarki av byer (Chevrant- Bretton 1997:143).

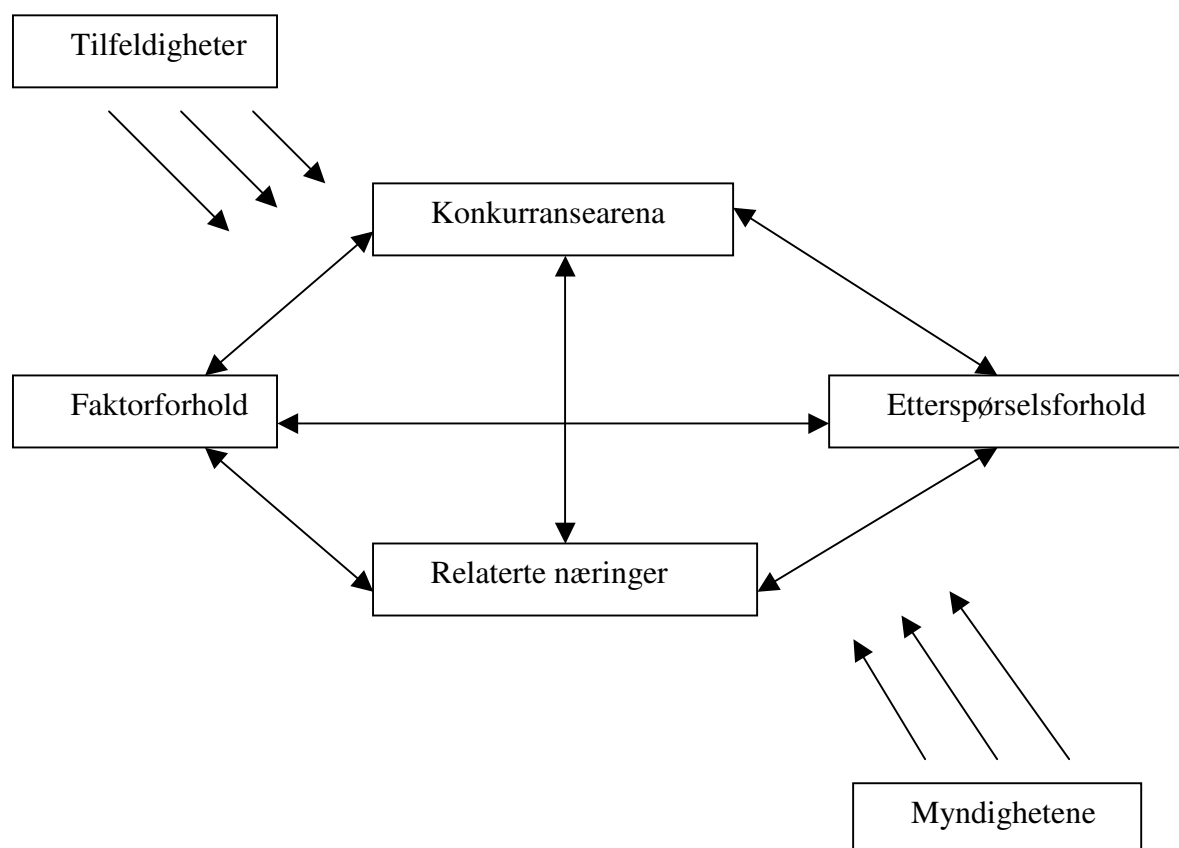
4.3.2 GLOBALE BYERS KONKURRANSEFORTRINN

Globale byers betydning kan som nevnt ses i sammenheng med de økonomiske endringene generelt. Jeg vil nå gjennomgå hva disse konkurransefortrinnene mer konkret består i. For det er gjennom aktører og samspillet mellom dem byens konkurransefortrinn skapes⁹. Implisitt i en slik tilnærming ligger en forståelse av at det finnes et behov for samlokalisering mellom aktører også på dette høyeste nivået av produksjonshierarkiet. Dette kan begrunnes på to måter. For det første er dagens økonomi preget av at beslutninger må tas raskt og riktig for å holde tritt i den globaliserte konkurransen. Ved en sentral lokalisering kan det være lettere tidlig å få kjennskap til tendenser i markedet, gjennom formelle som uformelle kontakter. For det andre vil disse aktørene, som i denne sammenheng er næringslivs-, konsulent- og finansstopper, ha et behov for å gjennom interaksjon utvikle et felles sett av konvensjoner (conventions) som kan føre til uomsettelig gjensidig avhengighet (untraded interdependencies) (Storper & Salais 1997). På den måten vil risikoen forbundet med interaksjonen og informasjonsflyt disse spesielle gruppene i mellom minskes.

⁹ Som Storper (1997:255) understreker må ikke byer ses på som maskiner og byers funksjoner må også i en globalisert økonomi analyseres gjennom de aktører som skaper dem.

4.3.3 Hva består konkurransefortrinnene av ?

Som analytisk verktøy for å se på hvilke faktorer dette mer konkret består av vil jeg som nevnt innledningsvis, bruke Porters diamantmodell. Modellen i sin helhet kan illustreres på følgende måte (Porter 1990:127, Reve 1992:21):



Gjennom samspillet som pilene illustrer er det sammensetningen, både kvantitativt og kvalitativt, av de faktorene som i følge Porter ligger til grunn for et geografisk avgrenset områdes konkurransevne. Diamantmodellen vil her brukes til å illustrere hvilke konkurransefortrinn globale byer og de foretak som er lokalisert i disse har gjennom sin agglomerasjon. Det er i denne sammenheng ikke fokusert på en enkelt næringssektor, men hvordan samlokaliseringen av maktsentra av ulike typer og funksjoner knyttet opp til disse skaper en konkurransefremmende dynamikk i den globaliserte økonomien. De to eksterne faktorene, myndigheter og tilfeldigheter, er tatt med i denne analysen fordi førstnevnte kan være medvirkende både til å skape et godt næringslivs miljø og fordi myndighetene også kan spille en rolle i beslutningsprosessene i forhold til relokalisering av hovedkontor. Tilfeldigheter er tatt med da disse kan være lettere å få oversikt over, og kanskje kontrollere, i den stadig raskere omskiftlige og integrerte økonomien hvis man er sentralt lokalisert..

Faktorforhold

Faktorforhold har tradisjonelt blitt ansett som viktig i klassisk handelsteori (Reve 1992:23) og referer til at et land bør spesialisere seg i de næringer som bruker mye av de produksjonsfaktorer som landet har relativt mest av. I denne sammenhengen er det viktig å skille mellom basisfaktorer og spesialiserte faktorer (Reve 1992:24). *Basisfaktorene* vil jeg med utgangspunkt i Porter (1990:74-75) dele inn i to underkategorier. *Fysiske resurser* er som regel naturgitte fortrinn som skaper fordeler innen råvarebasert produksjon. Andre forhold, som f.eks. plassering i forhold til tidssoner synes stadig viktigere i den globaliserte økonomien. Londons plassering midt i mellom japansk og amerikansk tid, slik at den får med seg litt av begge åpningstid, blir gjerne trukket fram som at viktig konkurransefortrinn innen global finansvirksomhet. Den andre faktoren definert som basisfaktor er *infrastruktur*. Dette inkluderer kvalitet, tilgjengelighet og pris på transport og annen kommunikasjon, men også kvalitet på helsetilbud, boligmassen og kulturelle tilbud som vil påvirke hvor attraktivt landet eller regionen er å bosette seg i. Ut i fra dette vil man kunne hevde at også faktorer som omhandles i neo- klassisk lokaliseringsteori slik den fremstilles hos Lundquist (1996) har betydning for klusterdannelse for hovedkontorsektoren i globale byer. Disse forholdne virker nemlig i samspill med de vi videre skal se på og er med på å skape et spesialisert kompleks

Det bringer oss videre til den andre hovedkategorien som Reve (1992:24) har oversatt til, *spesialiserte faktorer*, som igjen deles inn i tre underkategorier (Porter 1990:74-75). Den første er *menneskelige resurser*. Dette kan deles inn i en mengde ulike kategorier men avgrenses her til å omhandle kvalitet, pris og tilgang på arbeidskraft. Den andre kategorien er *kunnskaps resurser*. Dette er områdetets samlede kunnskapsbase innen vitenskap, teknikk og markedskunnskap. Disse har sitt utspring i offentlige og private utdannings og forskningsinstitusjoner og den kunnskap som dannes i næringslivet. Til slutt har vi *finansielle resurser*. Dette henspiller på tilgang til kapital for næringslivet. Her vil både antall finansinstitusjoner og hvilken risikoprofil disse har spille inn.

Etterspørselsforhold

Her vil jeg legge vekt på to forhold som synes vesentlig til det formål modellen her blir brukt. Dette er nærhet til krevende kunder og at det finnes flere av disse som er globale (Porter 1990, Reve 1992). De samme forfatterne trekker også frem størrelsen på hjemmemarkedet for å illustrere hvordan etterspørselen spiller en viktig rolle. Da det i denne

oppgaven ikke er fokus på hjemmemarked, legger jeg slike forhold inn under det store antall av etterspørrere som kan være lokalisert i globale byer uavhengig av hvilket hjemmemarked de opprinnelig har sitt utspring i. Det sentrale blir da at det i globale byer finnes et stort antall kunder med vidtrekkende internasjonale nettverk. For en leverandørbedrift vil lokalisering knyttet tett opp til disse skape konkurransefortrinn gjennom at den tidlig kan fange opp hvilke behov kundene har. Særlig hvis leverandøren gjennom samlokaliseringen klarer å opparbeide gode relasjoner til kundene kan den på et tidligere tidspunkt enn eksternt lokaliserte konkurrenter være i stand til å kartlegge kundens behov både kvantitativt og kvalitativt og dermed stille sterkere ved innleggelse av anbud.

Relaterte næringer

Det sentrale under dette punktet er antallet og kvaliteten på leverandører og relaterte næringer. Leverandører er de som direkte bidrar med innsatsfaktorer som går inn i et sluttprodukt. Relaterte næringer kan f.eks. være dataindustrien (Porter 1990:100). Globale byers konkurransefortrinn vil i så hensende være det store spesialiserte nettet av finansinstitusjoner, konsulentselskaper og andre servicefunksjoner knyttet opp til driften av et hovedkontor. Særlig kan det tenkes at de store konsulentselskapene i større grad har sine beste seniorkonsulenter tilknyttet de store kontorene i de globale byene enn i mindre byer. Denne samlokaliseringen vil også kunne medføre tette industrielle nettverk og sterk kompetanseoverføring (Reve 1992:27).

Konkurransearena

Sammensetningen av de ulike foretakenes bedriftsstruktur, konkurranseforhold og strategier danner *konkurransearenaen* (Reve 1992:28). Det er her snakk om et antall ledende bedrifter som konkurrerer på en internasjonal arena vil dette medføre at hvert enkelt foretak stadig må forsterke seg for å beholde sin konkurranseposisjon. Dette vil kunne medføre at foretakene gjennom rivaliseringen vil være ytterligere egnet til å møte konkurranse der de ulike aktivitetene til selskapet er lokalisert ellers i verden. Denne konkurransen omhandler i dagens økonomi mer enn pris. Også produktets kvalitative egenskaper spiller en viktig rolle. I globale byer vil det også gjerne være en rekke dynamiske aktører med stort fokus på måloppfyllelse. Dette sammen med at de fleste hovedkontorene i globale byer vil ha en bedriftsorganisasjon rettet inn mot internasjonal satsning kan føre til et miljø med en selvforsterkende konkurransefremmende dynamikk. Dicken (2007:141) finner også i sin

analyse av lokaliseringen av hovedkontorene for transnasjonale selskaper at det er ”strong agglomerative focus” og at direkte personlig kontakt er viktig. For selskap med et globalt fokus kan det da være hensiktsmessig med lokalisering på en slik arena både for å bli en del av denne dynamikken og for at de av andre skal bli oppfattet som en viktig aktør på verdensmarkedet. Det siste kan være spesielt viktig i bransjer der konkurransen er hard og at dermed tillit gjennom merkenavn er et konkurransemessig fortrinn.

Myndighetene

Myndighetene er en utenforliggende faktor på grunn av at deres rolle ikke skal oppfattes som en aktiv del av dette klosteret på lik linje med de andre faktorene. Myndighetenes oppgave må oppfattes i retning av at de i størst mulig grad skal tilrettelegge for at de andre faktorene er best mulig for næringslivet (Reve 1992:31). Da denne modellen kan karakteriseres som relativt næringsvennlig, og med en liberal økonomisk forståelse vil det kunne forekomme geografiske variasjoner innen det økonomiske systemet i forhold til i hvor stor grad myndighetene på urbant nivå, både i forhold til andre byer og i forhold til det nasjonale nivå, oppfattes som næringsvennlig. Dette kan både spille inn i forhold til om byen vokser til å bli et regionalt sentra eller en global by, men det kan også kunne ha betydning i en beslutningsprosess rundt en eventuell relokalisering av et foretaks hovedkontor.

Selv om myndighetene tas med her må det understrekes at myndighetene i en by ikke kan ses på uavhengig av det nasjonale politiske klima de er en del av. Men som jeg tidligere har vært inne på finnes det ulike typer av offentlig regulering av det økonomiske system i forskjellige land. Det som da kan gi enkelte byer konkurransefortrinn i så hensende er at det både kan finnes variasjon mellom nasjoner, men også innad i nasjoner som medfører at en by oppfattes som mer attraktiv for næringslivet enn andre.

Tilfeldigheter

Denne siste variabelen i modellen kalles *tilfeldigheter*. Dette innebærer ikke at det er forhold som inntreffer uten en årsakssammenheng, men må oppfattes som forhold som ligger utenfor aktørens påvirkningssfære, men som kan ha dyptgripende innvirkning på et enkelt foretak eller en hel bransje (Reve 1992:32, Porter 1990). Dette kan være forhold som konjunktursvingninger i markedet eller internasjonale konflikter som fører til ustabile markeder. Foretak kan gjennom å bygge opp et fleksibelt produksjons- og markedsnettverk

forsøke å minske faren for at slike forhold skal ha ødeleggende langsiktige konsekvenser. Gjennom behovet for integrasjon av denne spredte aktiviteten og at det kan være lettere å fange opp slike signaler tidlig med en sentral lokalisering, kan også slike forhold sies å medvirke til globale byers betydning. Med et bedriftsperspektiv på modellen kan disse to siste variablene, myndigheter og tilfeldigheter, karakteriseres som de rammebetingelsene som hvert enkelt foretak må forholde seg til (Reve 1992:31)

4.4 Oppsummering

Vi har i dette kappitlet sett på hvilke kjennetegn den nåværende økonomiske situasjonen synes å ha. Det synes som økonomien på en mer dyptgripende og funksjonell måte er internasjonalisert nå enn tidligere. Men det er ikke riktig å si at myndigheter, geografisk opprinnelse og forankring ikke lenger har vesentlig betydning. Jeg vil derfor konkludere med at økonomien snarere er globalisert, fremfor å si at den er global. Videre har transnasjonale selskapers medvirkning i denne globaliseringsprosessen og hvor globale disse kan sies å reelt være blitt drøftet. Til slutt har jeg belyst hva som konkret gjør en stor global by som London interessant i denne sammenhengen. Både som geografisk sentrum i den globaliserte økonomien generelt og som base for store internasjonale aktører som Kværner.

Gjennom å ha knyttet sammen et konkret analyseverktøy som Porters diamantmodell med mer generelle teorier om økonomisk globalisering, transnasjonale selskaper og store byers rolle mener jeg at vi nå både har en teoretisk forståelse og et verktøy for senere analyse av Kværners flytting til London og utviklingen etter dette. Men både for og bedre forstå den økonomiske globaliseringen generelt, og for og kunne analysere Kværners flytting må vi ha et teoretisk rammeverk som også mer eksplisitt omhandler store transnasjonale selskapers internasjonalisering. Det følgende kappitlet vil derfor se nærmere på hvordan disse selskapene operer som internasjonale aktører.

5. Transnasjonale selskapers internasjonaliseringsstrategier

5.1 Innledning

Mange trekker frem store internasjonale selskaper som den viktigste drivkraften bak de prosessene som ble drøftet i det foregående kappitlet (bl.a. Dicken 2007, Rugirok & van Tulder 1995). I det følgende kappitlet skal vi se nærmere på hvilke strategier transnasjonale selskaper har for sin internasjonalisering. Jeg vil se på forskjellene i slike strategier både i forhold til geografisk opprinnelse og bedriftsspesifikke variasjoner. Til slutt vil jeg drøfte det økende antallet oppkjøp og fusjoner. Både som en vekst- og en internasjonaliseringsstrategi.

5.2 Økonomisk endring og transnasjonale foretaksnettverk

Endringene i det økonomiske systemet er både påvirket av og påvirker transnasjonale selskaper og deres internasjonaliseringsstrategier. Analyser av det økonomiske systemet indikerer at en stadig andel av økonomisk aktivitet forgår innenfor transnasjonale foretaksnettverk som ofte er dominert av store transnasjonale selskaper (Dicken 2007 og Rugirok & van Tulder 1995). Slike nettverk består av enheter og foretak som er lokalisert i forskjellige land og de er et resultat av den vertikale desintegrasjonen ("outsourcing") som er et av kjerneelementene i den industrielle restruktureringen. Motivene bak vertikal desintegrasjon variere fra bransje til bransje og er bl.a. avhengig av produktenes karakter. I bransjer der pris oppfattes som den viktigste konkurransefaktor vil vertikal desintegrasjon ofte være basert på kostnadmessige vurderinger. I bransjer der også produktenes kvalitet oppfattes som sentralt, gjerne i mer teknologisk krevende næringer, vil årsakene være mer sammensatt.

Den funksjonelle integrasjonen av aktiviteter på tvers av landegrensene har medført at den geografiske fleksibiliteten til TNS har økt. Dette innebærer at de i økende grad kan utnytte tids- og stedsspesifikke forhold til sin egen fordel, dvs. de er i stand til å gjennom internasjonalisering:

Capturing economics of scale by concentrating specific activities in the value chain in sites with the strongest perceived country-specific advantages and/or: Reaping benefits of the increased coordination and control of geographically dispersed activities. (Porter 1986:23)

Slike spredte aktiviteter kan være leverandører av ulike slag, men også hel- eller deleide foretak. Gjennom et slikt system kan store TNS forme og kontrollere økonomisk aktivitet i vid skala.

5.3 Geografiske variasjoner og ulike systemer

Transnasjonale selskaper må i likhet med myndighetene ikke oppfattes som en homogen og ensartet gruppe. De formes av og former de økonomiske systemene de er forankret i. Dette gjenspeiler seg blant annet i deres internasjonaliseringsstrategier. Rugirok & van Tulder (1995) analyserer i likhet med Castells (1996), Dicken (2007) og Hirst & Thompson (1996) hvordan TNS fra ulike verdensregioner skiller seg i fra hverandre. Slike ulikheter har sitt utspring i historiske forskjeller i det politisk- økonomiske systemet og kulturelle forhold.

Rugirok & van Tulder (1995) tar utgangspunkt i begrepet industrielle kompleks når de analysere disse forskjellene. De mener at et industrielt kompleks er en forhandlingsarena bestående av kjerneforetaket, leverandører, distributører, arbeidere, finansinstitusjoner og myndighetene (Rugirok & van Tulder 1995:7-8). Samlingen av en nasjons industrielle komplekser skaper nasjonens industrielle system. Denne tankegangen er som vi ser ikke helt ulik Porters. I følge Rugirok og van Tulder er det mulig å identifisere ulike industrielle systemer og de vektlegger følgende fire; industrielle demokratier, makro fordisme, mikro fordisme og toyotisme (Disse er beskrevet nærmere i neste avsnitt). Transnasjonale selskapers grad av internasjonalisering og hvilke kvalitative trekk internasjonaliseringen har er relatert til de industrielle komplekser og systemers egenskaper, dvs.

"...a company's internationalisation strategy can only be understood as a direct extension of the bargaining relations within its domestic industrial complex." (Rugirok & van Tulder 1995:169)

Men også andre, som for eksempel Dicken (2003), har foretatt analyser som viser geografisk forankrede variasjoner i transnasjonale selskaper og at de er formet av den nasjon og det system de kommer fra.

Da denne oppgavens studieobjekt er et norsk selskap vil jeg med basis i Rugirok & van Tulder (1995) etter en kort presentasjon av de ulike systemene bare vektlegge hva som synes å karakterisere foretak fra mindre økonomiske systemer. I både industrielle demokrati og makrofordistiske systemer spiller staten en viktig rolle i planlegging av og delvis kontroll over den økonomiske aktiviteten. Forskjellen ligger først og fremst i at et industrielt demokrati i større grad satser på nasjonalisering av økonomien og at båndene mellom myndigheter, arbeidslivsorganisasjoner og foretak dermed er løsere enn i et makrofordistisk system. I begge disse systemene spiller staten og arbeidslivsorganisasjonene en vesentlig rolle i lønnsforhandlinger som i stor grad finner sted på nasjonalt nivå. I toyotisme er også myndighetene en viktig aktør. Dette systemet skiller seg imidlertid vesentlig i fra de to foregående ved at staten her bygd opp et system som har ført til at kjerneforetakene har en strukturell kontroll over økonomien. Dette har inntil nylig ført til mindre behov for direkte intervensjon i den økonomiske aktiviteten. Det er derfor heller ikke behov for kontroll på regionalt nivå i slike systemer. Gjennom dette planlagte systemet har også kjerneforetak fra slike systemer en strukturell kontroll over sine leverandører og underleverandører. I likhet med industrielle demokrati og makrofordistiske systemer finner forhandlinger i toyotisme i stor grad sted på nasjonalt nivå.

De mikrofordistiske systemer skiller seg fra disse tre ved et friere spillerom for den enkelte aktør og at myndighetene i større grad bare fungerer som en tilbaketrukket tilrettelegger og kontrollør for at alt foregår etter lovverket. I disse systemene finner forhandlingene i langt større grad sted på regionalt eller bedriftsnivå. I forhold til myndighetenes rolle innen økonomisk regulering sammenfaller dermed mikro fordisme i noe grad med det som tidligere ble omtalt som "Uncoordinated or liberal market economies", mens de tre andre systemene er ulike typer av "Business- coordinated market economies" (Soskice 1997).

5.3.1 Det norske industrielle systemet

Det norske industrielle systemet er for det første svært lite. For det andre kan det sies å være i skjæringspunktet mellom makrofordistisk system og et industrielt demokrati (Soskice

1997:111-118). Norge er dermed kjennetegnet av at myndighetene spiller en relativ aktiv rolle i økonomien og i de sentrale forhandlingene finner man en tredeling av forhandlingene i form av statsmakten, LO og NHO. Makro fordistribusjon med en slik tredeling i forhandlingene er ofte det som karakteriserer små økonomiske systemer (Rugirok & van Tulder 1995:115).

Rugirok & van Tulder (1995:162) mener at det er fra små økonomiske systemer de mest internasjonale selskapene har sin opprinnelse¹⁰. Noe av det samme funnene gjør Dicken (2007:125) når han ser på internasjonaliseringsgraden av ulike TNS kategorisert ut i fra opprinnelsesland. Selskaper fra små europeiske økonomier internasjonaltiserer gjerne gjennom tilstedeværelse i en rekke land over hele verden slik at de blir oppfattet som lokale aktører der de er til stede. Selskapene er dermed multinasjonalt tilstede, men de benytter seg i begrenset grad av en internasjonal arbeidsdeling. De bygger med andre ord opp et begrenset transnasjonalt foretaksnettverk. Et ledd i internasjonaliseringen er ofte oppkjøp av eller fusjonering med selskaper fra markeder de vil inn på. Alliansesamarbeid er imidlertid uvanlig og de gangene selskaper fra små økonomier inngår i allianser er de ofte presset til dette og ender ofte som den svake part i samarbeidet (Rugirok & van Tulder 1995).

Årsakene til at selskaper fra slike små økonomiske systemer synes å være av de mer internasjonalt rettet begrunnes bla. i tre forhold (Rugirok & van Tulder 1995:160- 161). For det første kan internasjonaliseringen til slike selskaper ses i sammenheng med at de har et lite hjemmemarked og dermed blir tvunget ut på den internasjonale arena for å øke etterspørselsvolumet. For det andre kan selskapet ha problemer med å finne tilstrekkelig mange, og gode nok leverandører i sitt hjemland. Som følge av den industrielle restruktureringen og dannelse av eksterne foretaksnettverk har denne faktoren økt sin betydning for selskaper fra små økonomier. Skal selskapene være konkurransedyktig, både hjemme og ute, i en globalisert økonomi må man til enhver tid lete etter de beste leverandørene både med hensyn til pris og kvalitet.

¹⁰ Som eksempler på selskaper de hevder faller inn i dette mønsteret benytter de ABB, Volvo, Saab-Scania, Nokia, Electrolux, Ciba Geigy og Heiniken.

Den tredje årsaksammenhengen er knyttet opp det politisk- økonomiske systemet i disse landene, som altså ofte er kjennetegnet ved makro- fordisme eller et industrielt demokrati. I disse systemene har de store foretakene ofte sett et deres forhandlingsmakt overfor myndigheter og arbeidslivsorganisasjoner gradvis har forsvunnet. Særlig gjennom forhandlinger i internasjonale handelsorganisasjoner, der små land gjerne tidlig blir medlemmer, har det oppstått en slags koalisjon mellom myndighetene, de få store aktører innen systemet og arbeidslivsorganisasjonene. Det kan da tenkes at foretakene oppleve at deres egen innflytelse blir begrenset gjennom at de oppfattes som en integrert del av nasjonens interesser i så stor grad at de får vanskeligheter med å fremme sine egne bedriftsøkonomiske hensyn.

Selv om selskaper fra små økonomier synes å være mest internasjonaliserte forblir også disse nasjonale i sin karakter, ikke bare ved at de ofte beholder den makro- fordistiske organiseringen i utlandet, men også ut i fra minst tre andre forhold (Rugirok & van Tulder 1995:161). For det første er de sjelden notert på utenlandske børser og de er som regel fortsatt forankret i det nasjonale finanssystemet som er og har vært svært viktig for dem, "...the role of domestic banks has played a vital role in their internationalisation process." (Rugirok & van Tulder 1995:161). For det andre er hovedtyngden av forskning og utvikling ofte fortsatt lokalisert til hjemlandet. Dette kan ses i sammenheng med at slike funksjoner gjerne er knyttet opp til hovedkontoret som ofte blir værende i opprinnelseslandet (Dicken 2007 og Rugirok & van Tulder 1995). Den siste faktoren omhandler ledelsens sammensetning. Selv om selskapene er internasjonale i sin karakter har de sjelden mer enn et par ikke- nasjonale ansatte i toppledelsen. Unntakene er selskaper som har kjøpt opp eller fusjonert med selskaper fra andre land. I slike tilfeller finnes det gjerne et større internasjonalt tilsnitt i ledelsen. Ved fusjoner eller oppkjøp flytter likevel bare unntaksvis slike selskaper hovedkontoret til et annet land.

5.4 Bedriftsspesifikke variasjoner

Dicken et. al (1995) tar utgangspunkt i Bartlett & Goshal (1989) når de drøfter hvilke utfordringer selskaper i dagens økonomiske situasjon møter ved internasjonalisering. De tre idealtypiske kategoriene de identifiserer hevdes å ha vært de rådende fra mellomkrigstiden og frem mot begynnelsen av nittitallet. Den *Multinasjonale* strategien karakteriseres ved at bedriften er desentralisert i sitt styringshierarki. Hovedkontoret har i stor grad bare ansvar for de overordnede beslutninger og finansiell kontroll. Internasjonale operasjoner ses på som

portifolio investeringer og er i stor grad uavhengige enheter. Den neste og noe mer integrerte strategien omtales som den *Internasjonale* strategien. Her er strukturen i foretaket noe mer sentralisert. Men fortsatt er vesentlige deler av beslutningsprosessen desentralisert til de ulike produksjonsenhetene. Her har likevel hovedkontoret et langt større ansvar for planlegging og styring av de ulike enhetenes drift enn i den forgående kategorien. Her blir dermed internasjonale satsninger sett på som i større grad som utfyllende i forhold til den nasjonale satsningen. Den tredje og mest integrerte strategien omtales som den *Globale* strategien. Her er selskapets strategier sentraliserte og hovedkontoret har stor kontroll over beslutninger og ressursbruk i de ulike avdelingene. Internasjonale avdelinger blir behandlet som leverandører av et enhetlig produkt til et globalt marked.

Som følge av endringene i det økonomiske systemet kan det se ut som ensidig satsning på en av disse strategiene ikke lenger er tilstrekkelig for å konkurrere i et globalisert marked. Det kan se ut som store transnasjonale selskaper i dag må kombinere ulike strategier for å på samme tid kunne både være fleksible og oppnå eksterne stordriftsfordeler gjennom sine leverandører til sluttproduktet uavhengig av hvorvidt disse er juridisk underlagt selskapet eller ikke. Dicken et.al (1995:30) uttrykker det slik:

"They need to be globally efficient, multinational flexible, and capable of capturing the benefits of worldwide learning all at the same time."

Slike krav til en internasjonal foretaksstrategi sammenfaller da med hovedargumentene for internasjonalisering som ble lansert av Porter (1986:23) i begynnelsen av dette kapittelet. Selskapene må integrere aktivitet som er spredt dit den fører til størst mulig avkastning, men samtidig må ikke aktiviteten være så integrert og kontrollert at den enkelte avdeling mister sin fleksibilitet. Dermed må forretningsstrategiene utledes langs to dimensjoner. Hvor skal aktiviteten lokaliseres og hvordan skal den integreres? Utnyttelse av fleksible stordriftsfordeler kan være nøkkelen til suksess i en økonomi som er globalisert og kjennetegnet av høy hastighet og intensitet. For selskaper fra små økonomier krever dette en stor grad av omstilling da disse gjerne har benyttet seg av en multinasjonal forretningsstrategi ved etableringer i utlandet (Rugirok & van Tulder 1995:195).

5.4.1 Geografiske forankrede bedriftsspesifikke variasjoner

Rugirok og van Tulder (1995) kritiserer imidlertid denne og andre fremstillinger av forretningsstrategier i henhold til internasjonalisering (f.eks. Porter 1986). De mener slike fremstillinger er deterministiske og gjensidig utelukkende. Forfatterne hevder videre at slike fremstillinger ikke i tilstrekkelig grad tar høyde for verken hvordan selskapene formes av sin nasjonale kontekst eller i hvor stor grad selskapene er nødt til å tilpasse seg politiske strukturer de selv ikke kan kontrollere.

Som et svar på dette lanserer forfatterne to typer strategier som de hevder inkluderer ulike aspekter ved bedriftsspesifikke variasjoner og der den ene ikke kan regnes som bedre enn den andre. Valg av strategi må heller ses i sammenheng med hvilke nasjonale økonomiske systemer selskapene kommer fra, og delvis i hvilke økonomiske systemer de vil etablere seg. Den første, kalt *globaliseringsstrategien*, har som mål å utvikle et verdensomspennende system for intra firma internasjonal arbeidsdeling. Ved en slik strategi vil det opprettes produksjonsenheter i et intra firma transnasjonalt foretaksnettverk som skal sørge for at selskapet utnytter ulike regioners komparative fortrinn. Arbeidskrevende deler av produksjonen lokaliseres til lavkostnadsområder, mens kunnskapsintensiv produksjon er lokalisert i områder preget av høy utdanning og kompetanse. Gjennom at nettverket er *intra firma* sørger selskapet for at det har direkte kontroll over hele produksjonskjeden, vertikal integrasjon. Produktene er rettet inn mot verdensmarkedet og er dermed i liten grad tilpasset lokale konsumentpreferanser. En slik organisering av internasjonal spredt aktivitet samsvarer med en mikro fordristisk organisering og det er dermed selskaper fra slike systemer, særlig USA, som benytter en slik strategi. Det mikro fordristiske systemet fremmer gjennom dette både en økt internasjonal arbeidsdeling og økt verdenshandel.

Selskaper som er blitt formet av industrielle demokratier, makro fordristiske systemer og toyotisme synes i større grad å benytte seg av strategien som Rugirok og van Tulder (1995) begrepsfester som *glokalisering*. Aktiviteten er her i større grad konsentrert i de tre store handelsblokkene og det transnasjonale foretaksnettverket er i større grad inter firma. Inter firma strategiens fleksibilitet, kombinert med lokalt nærvær av store deler av produksjonskjeden, er det i større grad mulig å tilpasse produktene i forhold til lokale preferanser. Selskaper fra industrielle demokratier og makro fordristiske systemer benytter ofte denne strategien som en videre utvikling av sin multinasjonal strategi. For selskaper med bakgrunn i toyotisme benyttes denne strategien for å oppretthold en strukturell kontroll

over leverandører og underleverandører utenfor sine landegrenser. For å kunne oppnå denne kontrollen blir det ofte valgt områder med økonomiske problemer i vertslandet. På den måten er det lettere for kjernebedriften å tilpasse både myndighetene og leverandører til sitt strukturelle system slik det har blitt utviklet i selskapets hjemmebase.

Glokalisering må ikke bare oppfattes som en geografisk forankret bedriftsstrategi. Valget av en slik strategi er også begrunnet i det politiske systemet. Gjennom denne strategien bli selskapet oppfattet som en lokal aktør og unngår dermed import restriksjoner og høye tollmurer som de tre handelsblokkene omgir seg med. Dette styrker transformasjonstesene tanker om at myndighetene fortsatt spiller en viktig rolle i utformingen av det globale økonomiske system og dets aktører. Men som Porter (1990) flere ganger understreker skal man heller ikke undervurdere den enkelte bedriftsleders ambisjoner og personlig trekk når man skal analysere et foretaks internasjonaliseringsstrategi. Det er derfor ikke bare nasjonalkultur, men også bedriftskultur, som kan forklare regionale forskjeller i internasjonaliseringsprosessen. På bakgrunn av den foregående diskusjonen kan det imidlertid hevdes at heller ikke personlige eller bedriftskulturelle trekk kan sees på som isolert fra det industrielle system disse er forankret i. Snarere bør man heller se på slike forhold som et resultat av den geografisk konteksten selskapet har vokst frem i.

5.5 Oppkjøp og fusjoner

Antall fusjoner og oppkjøp har i takt med den industrielle restruktureringen og globaliseringen økt i meget stor grad¹¹. Fusjoner og oppkjøp kan ha ulike årsaker avhengig av foretakenes karakter og hvilke marked de opererer innenfor. Jeg vil likevel utlede noen av hovedårsakene til at foretak i stadig større grad finner sammenslåinger hensiktsmessig. Først vil jeg skille mellom defensiv og offensive begrunnelser for fusjoner og oppkjøp (Rugirok & van Tulder 1995). Gjennom en *defensiv strategi* vil man sammen med andre selskaper minske risiko ved å dele på utgifter for å stå i mot den intensiverte internasjonale konkurransen¹². En annen form for defensiv strategi kan være et avtalt oppkjøp eller en fusjon for å hindre at den ene eller begge selskapene skal bli kjøpt opp av andre foretak. Ved en offensiv strategi vil et oppkjøp eller fusjonering med et annet selskap være begrunnet i et

¹¹ Verdien av internasjonale fusjoner og oppkjøp har økt fra i overkant av 50 milliarder US \$ i 1986 til 350 milliarder US \$ i 1996 (World Investment Report 1998). Antallet større selskaper som har slått seg sammen i USA og Europa har i perioden 1981- 1997 økt fra 1800 til 23000 (Deal & Kennedy 1999:110-111).

¹² Et norsk eksempel på dette kan være Selmer som torsdag 10. april 2003 mottok et bud fra svenske Skanska som de selv hadde bedt om. (Nettavisen 13.04.2003)

ønske om å gjennom økt størrelse kunne ytterligere øke selskapenes verdiskapning og internasjonale slagkraft.

Gjennom utenlandske direkte investeringer vil også oppkjøp kunne inngå som en *offensiv strategi* rettet inn mot internasjonalisering. Ved å kjøpe opp aktører i andre land vil foretaket få både lettere markedsadgang og tilgang til den oppkjøpte bedriftens kompetanse. Denne formen for internasjonalisering gjennom oppbygging av intra firma transnasjonale foretaksnettverk gjennom oppkjøp har vært en dominerende fremgangsmåte for foretak fra små økonomier med en multinasjonal strategi (Rugirok & van Tulder 1995). Det synes ut fra dette som selskaper fra små industrielle demokratier eller makro fordristiske systemer skiller seg fra selskaper fra større økonomiske systemer ved at de i større grad satser på en intra firma globalisering eller globalisering.

Dette bringer oss videre til den andre offensive begrunnelsen jeg vil gi det økende antall fusjoner og oppkjøp. Denne modellen er i større grad relatert til den industrielle restruktureringen og de kvalitative endringene som dette har medført i det økonomiske system. Som en følge av utviklingen mot en mer nettverksbasert økonomi gjennom "outsourcing" og dannelsen av foretaksnettverk blir det viktig for store selskap å bli det som Rugirok & van Tulder (1995:65) betegner som "A spider in the web". Et kjerneforetak i det industrielle kompleks vil på grunn av sin størrelse øke forhandlingsmakt overfor leverandører og myndigheter, og styrke sin posisjon overfor konkurrenter. Ved å oppnå en slik posisjon vil det bedre kunne kontrollere et inter firma transnasjonalt foretaksnettverk. Ved at flere av leverandørene er frittstående øker dette fleksibilitet i systemet og minsker risikoen til sluttprodusenten. Å vokse gjennom større oppkjøp eller fusjoner vil være et virkemiddel for å oppnå en slik posisjon i komplekset. Det transnasjonale selskapet vil da kunne være det som Dicken et. al (1995:30) betegner som globalt effektive og multinasjonalt fleksible på samme tid.

Transnasjonale selskaper fra små økonomier har på internasjonalt nivå sjelden tilhørt de aller største. Det har blant annet en sammenheng med at de har små hjemmemarkeder og derfor sjelden vært veldig store før de begynte sin internasjonalisering for alvor. For disse selskapene kan det derfor tradisjonelt ha vært vanskelig å oppnå en posisjon som kjerneforetak i et internasjonalt industrielt kompleks. For på relativt kort tid å kunne komme i en situasjon der selskapet har kapasitet til å kontrollere et større foretaksnettverk og integrere

geografisk spredt økonomisk aktivitet kan et større oppkjøp eller en fusjon være et alternativ. På den måten kan selskapet skaffe seg de ressursene det kreves for å ta steget videre fra en multinasjonal strategi.

5.6 Oppsummering

Ved en gjennomgang av teorier knyttet til transnasjonale selskapers internasjonaliseringsstrategier har vi sett at disse er varierende og delvis forklart ut i fra selskapets opprinnelige geografiske forankring. Dette er med på å styrke teorien om at TNS ikke kan ses på som ultraglobale enheter, uavhengige av sted. Det er skapt i, og formes av sine opprinnelige industrielle system. Det har videre blitt poengtert at man må se på geografiske og bedriftsspesifikke variasjoner i en sammenheng. De påvirker hverandre gjensidig. Men man må heller ikke glemme at hvert enkelt foretak har sin strategi og at ulike toppledere har forskjellige preferanser for hvordan deres selskap skal internasjonalisere. Disse lederne er imidlertid ofte nasjonale og deres handlinger må derfor også ses på i sammenheng med opprinnelsen for selskapet. Dette kapitlet har gitt oss både en overordnet forståelse av den konteksten en aktør som Kværner handler i og et begrepsapparat som i analysen kan være med å forklare Kværners vekst og internasjonalisering.

Uavhengig av de ulike geografiske variasjonene og de bedriftsspesifikke ulikhetene er det imidlertid en trend som er sterk. Selskap internasjonaliserer, og/ eller styrker sin hjemmeposisjon, ved oppkjøp eller fusjoner. Vi skal i neste kapittel drøfte hva slags organisatoriske utfordringer selskapene står overfor etter at de har gjort et større oppkjøp eller fusjonert.

6. Organisatoriske utfordringer i fusjonsprosesser

6.1 INNLEDNING

Det økende antallet fusjoner og oppkjøp har gitt de involverte selskapene nye utfordringer. Tema for denne delen av det teoretiske rammeverket er hvilke faktorer som skaper en bedriftskultur og hva som er viktig når to ulike bedriftskulturer, og ofte også to ulike nasjonale kulturer, skal forenes til en etter en fusjon eller et oppkjøp. Dette er ikke alltid like enkelt. I en fusjon vil gjerne den ene parten være, eller føle seg, dominant. Ved et oppkjøp kan dette være enda mer uttalt. Deal & Kennedy (1999: 109) omtaler dette ganske treffende som "shotgun marriage"

To tidligere frittstående selskapene vil alltid ha større eller mindre grad av differensiert bedriftskultur og organisasjonsmessig struktur. Det vil derfor i tiden etter en sammenslåing være av stor betydning for selskapene å samkjøre organisasjonene og danne en felles bedriftskultur for at det økonomiske potensialet som ligger i fusjonen skal kunne realiseres i tilfredstillende grad. Hvor vesentlig det er for foretakene å få satt i gang denne prosessen på en så rask og riktig måte, kan illustreres ved hjelp av konklusjonen i en undersøkelse foretatt av Fortune (Deal & Kennedy 1999:3):

"There is a growing concern that companies can not live by numbers alone. The one thing that set the top-ranking companies apart is their robust cultures."

Dette indikerer at den økonomiske suksessen til foretakene etter sammenslåingen er avhengig av mer enn at markedsmakten økes, synergier oppnås og kostnader kuttes. Det synes rimelig å anta at utfordringene vil være ekstra store i forbindelse med integreringen av to foretak fra ulike land. Da vil ikke bare bedriftskulturen, men også en rekke andre kulturelle forhold spille inn i relasjonene mellom de ansatte i det nye selskapet.

Hva som kjennetegner en vellykket bedrift og dermed dens bedriftskulturelle grunnlag vil variere fra bedrift til bedrift med hensyn til variasjoner avhengig av tradisjoner, ledertyper og hvilket marked den operer i (Deal & Kennedy 1999). I denne delen av oppgaven vil jeg forsøke å identifisere hva som må ligge til grunn for en god bedriftskultur. Generelt kan man si at en god bedriftskultur kjennetegnes av følgende:

"A robust culture in a cohesive enterprise is committed to a deep and abiding shared purpose. Its robustness is highly dependent on a unifying cultural tapestry woven over time as people cooperate and learn together. It is woven from the interplay of a set of interlocking cultural elements: History yields values." (Deal & Kennedy 1999:3)

Dette indikerer at i en god bedriftskultur har det over tid sementert seg en oppfatning av hva som er bedriftens mål, hvordan hver enkelt skal opptre for at dette målet skal kunne nås i fellesskap, og ikke minst hvordan hvert enkelt individ er forventet å handle. Dette medfører at interaksjonen innad i bedriften er forbundet med liten usikkerhet og at kommunikasjonen foregår effektivt.

For å i størst mulig grad overvinne de ulempene som ligger i at man ikke kan ha en felles historie etter en fusjon, er det viktig at man så raskt som mulig får i gang en prosess som igjen kan føre til et felles verdigrunnlag og tillit. Dette gjelder ikke bare ute i produksjonsenhetene, men også i toppledelsen. Det er i denne forbindelsen av interesse å undersøke hva som er kjerneelementene i en slik prosess og hvordan disse kan oppnås. Sentrale begreper i denne forbindelsen er organisasjonen og institusjoner. Disse begrepene som er hentet fra institusjonell økonomi er valgt fordi de er vesentlige for å definere hva som ligger til grunn for en spesifikk bedriftskultur (Deal & Kennedy 1999) ¹³.

Gjennom den institusjonelle tilnæringsmåtenes analyseapparat er det mulig å illustrere hvordan organisasjoner både skaper spesifikke sosiokulturelle forhold og blir påvirket av de samme forholdene (Edquist & Johnson 1997). Kommunikasjon forstått som institusjon er tatt med fordi enhver form for tillitsdannelse krever en eller annen form for interaksjon. Det fokuseres på tillit fordi dette er meget viktig i en prosess der to ulike kulturer skal forenes.

"When trust is fractured because of cultural misunderstanding individual and collective performance suffers." (Deal & Kennedy 1999:165)

Problemene som oppstår ved manglende tillit skyldes at individene ikke er i stand til å handle som et kollektiv fordi de ikke føler at de deler et kompetanse eller interesse fellesskap med de øvrige i bedriften. Gjennom tillitsdannelse skapt av kommunikasjon vil bedriften kunne få ett felles sett av institusjoner som videre vil danne grunnlaget en god bedriftskultur. Ut fra det kan tillit og kommunikasjon sies å være både viktige institusjoner i seg selv, og et grunnlag for å danne andre institusjoner.

6.2 ORGANISASJONER OG INSTITUSJONER

6.2.1 Organisasjoner

Begrepene organisasjon og institusjon i denne teoretiske tilnærmingen er som nevnt hentet fra institusjonell økonomisk teori. Formålet er å se på hvordan ulike institusjoner er forankret i en organisasjon og hvordan disse er med på å skape en foretaksspesifikk bedriftskultur. Organisasjonen er det formelle rammeverket som institusjonene dannes og virker innenfor. Edquist & Johnson (1997:47) definerer organisasjoner som: "...formal structures with an explicit purpose and they are consciously created." Med dette utgangspunktet kan man si at både produksjonsenhetene innenfor foretaket og toppledelsen til sammen utgjør en organisasjon som er skapt med det formål at eiernes avkastning skal maksimeres. Men det er ikke dermed sagt at hver enkelt sub- organisasjon innenfor et stort foretak nødvendigvis er innehaver av akkurat de samme institusjonene. Det vil kunne være et skille mellom toppledelsen og andre ansatte, og det vil kunne være et skille mellom ulike produksjonsenheter, særlig hvis disse er forankret i ulike land. Med basis i dette vil en organisasjon forstått som den formelle måten et foretak er organisert på, hvordan ulike avdelinger er organisert og hvordan det formelle ansvarsområdet mellom de ulike avdelingene er delt inn.

6.2.2 Institusjoner

Med institusjoner menes det i denne sammenheng ikke bare konkrete institusjoner som f.eks. statsmakten, men også sosiokulturelle forhold. Edquist & Johnson (1997:46) definerer institusjoner som:

"... sets of common habits, routines, established practices, rules and laws that regulate the relation and interaction between individuals and groups."

Slike forhold bør tas med i en beskrivelse av hva som kjennetegner en enkelt organisasjon og hvilke praksiser som er rådene i denne. Institusjoner virker stabiliserende på forholdet mellom de enkelte medlemmene av en organisasjon ved at de representerer etablerte mønstre for samhandling (Edquist & Johnson 1997), dvs. de minsker usikkerheten i interaksjonen innad i organisasjonen ved at de representerer en felles forståelse av hva som skal gjøres og hvordan.

¹³ Institusjonell økonomi kan sees på som en motsats til neo- klassiske økonomisk tankegang og legger særlig vekt på læring som viktig for innovasjoner og dermed regional utvikling (Lundwall 1995).

Institusjoner kan videre deles inn i formelle og uformelle. *Formelle institusjoner* er skrevne regler, lovgivning og fastsatte standarder, *uformelle institusjoner* referer til uskrevne lover, normer og praksiser for handling innad i organisasjonen. I en fusjon mellom to organisasjoner vil både forskjeller i de formelle og uformelle institusjonene kunne skape problemer. Det vil i det påfølgende likevel bli lagt vekt uformelle institusjonelle forhold. Dette fordi de formelle forholdene er kodifiserbare og dermed i større grad overførbare på tross av kulturelle forskjeller. Det må på den annen side ikke forstås dit hen at de formelle institusjonene er uviktige, eller at disse ikke kan påvirkes av, og påvirke, hvilke uformelle institusjoner som dannes i en organisasjon. Det er derimot rimelig å anta at det er en ganske klar sammenheng mellom formelle og uformelle institusjoner.

6.2.3 Forholdet mellom organisasjoner og institusjoner

Definisjonene av organisasjoner og institusjoner innebærer at organisasjonen kan betraktes som vertskap for spesifikke institusjonelle forhold. De er forankret i hverandre og påvirker hverandre gjensidig (Edquist & Johnson 1997:59). Fordi slike forhold har blitt skapt og virket over tid vil det som regel være en langsom prosess å endre dem. Det betyr at forhold som har virket fremmede på en bedrift gjennom dannelsen av en god bedriftskultur senere kan virke hemmende i en fusjonsprosess. Forankringen medfører at institusjoner kan betraktes både som stedsspesifikk og organisasjonsspesifikke. Ut fra dette er det rimelig å anta at institusjoner i større grad er varierende mellom organisasjoner som ikke er samlokaliserte. Det betyr at organisasjoner og dens institusjoner, som i dette tilfellet skal beskrive en bedriftskultur, er formet av den konteksten de inngår i.

"We also argued that the biggest single influence on a company's culture is the broader social and economic environment in which the company does business." (Deal & Kennedy 1999:21)

De organisatoriske endringene som følger i kjølvannet av en fusjon innbefatter altså mer enn bare endringer i måten bedriften er organisert på og endringer i de formelle institusjonene. Det medfører som regel en prosess der aktørene fra de to bedriftene må tilpasse seg hverandres sett av holdninger og normer. En slik prosess der man lærer av hverandre for å finne en felles plattform medfører et behov for tillit og kommunikasjon. Gjennom relasjoner basert på tillit kan aktørene komme til et stadium der forholdet mellom dem er basert på ett felles sett av normer, regler og praksiser som fører til at man kan identifisere en bestemt bedriftskultur i foretaket.

Men på samme måte som felles verdier skapet over tid danner en bedriftskultur, er den institusjonelle treggheten også den store utfordringen ved organisatoriske endringer. Mens institusjoner før har gitt aktørene en trygghet gjennom den forutsigbarhet de har skapt, vil de i en ny situasjon kunne virke hemmende på endringene. I innovasjonsteorien blir denne dobbelheten trukket frem ved at teknologisk endring er raskere enn institusjonell endring. Det kan dermed oppstå en situasjon der institusjoner som før virket fremmende nå virker hemmende; "...institutional rigidity is in the long run a threat to technological change." (Edquist & Johnson 1997:55). På samme grunnlag kan det her hevdes at de uformelle institusjonene vil kunne virke begrensende ved en fusjon fordi organisasjonen og formelle institusjoner raskere lar seg endre. Ikke minst på grunn av at disse er kodifiserbare.

Fordi det vanskelig lar seg gjøre å gi en universiell karakteristikk av hvilke institusjoner som er rådende i en god bedriftskultur vil det bli lagt vekt på hvilken rolle tillit og kommunikasjon spiller i denne sammenheng. Tillit og kommunikasjon er viktig fordi de ligger til grunn for dannelsen av en felles plattform som må ligge i bunn for enhver god bedriftskultur.

6.3 INSTITUSJONELLE FORHOLD

6.3.1 Tillit

Hvis organisasjonen skal kunne fungere på en tilfredstillende måte er det nødvendig at det er et samsvar mellom organisasjonen og de institusjoner den er bærer av. Tillit blir her omtalt som en institusjon, men tillit er som nevnt også viktig for andre institusjoner. I en organisatorisk endringsprosess der nye formelle og uformelle relasjoner skapes, frivillig, men også til dels under tvang, er tillit en vesentlig faktor som må være til stede hvis prosessen skal kunne lykkes. Tillit er viktig for at bedriftskulturen skal få den robustheten som synes nødvendig. Tillit er med andre ord vesentlig i en prosess der aktører med ulike kulturelle forutsetninger skal enes om et felles mål, og ikke minst hvordan man når dette målet. Dette er viktig i fordi ulike institusjoner vil kunne gi rom for ulik tolkning av hva som forventes av de ulike aktørene og hvilke forventninger de kan ha til andre.

Tillit kan og blir definert på en rekke ulike måter. I følge Deal & Kennedy (1999:165) handler tillit om "...setting and meeting expectations." Denne definisjonen vektlegger

hvordan de ulike aktørene gjennom et tillitsforhold kan føle seg trygge på hvordan andre vil handle. Tar man også med Sakos (1998:26) definisjon av tillit som, "...a mutual expectation that partners will not exploit the vulnerabilities created by cooperation", ser man hvordan tillit også innebærer at man våger å inngå i relasjoner der man selv blottlegger seg på en måte som gjør en sårbar. Men hvis ikke andre handler i samsvar med forventningene eller utnytter forholdet vil tilliten kunne bli ødelagt. I en bedrift vil tillitsforholdene utvikle seg i positiv retning hvis de ansatte i organisasjonen opptrer på en forutsigbar måte og ikke utnytter svakheter hos sine kollegaer i egen eller andres vinning. Ut i fra dette vil en god bedriftskultur blant annet være kjennetegnet ved at den enkelte ansatte jobber mot et felles mål. Dette må gjøres av hver enkelt på en slik måte at andre ikke oppfatter ham/henne som uoppriktig, noe som vil medføre utilstrekkelig åpenhet i relasjonene til vedkommende.

6.3.2 Ulike typer tillit

Tillitsbegrepet kan deles inn i ulike kategorier av tillit som alle har sitt utspring i definisjonene gitt ovenfor. Den følgende beskrivelsen av dette er basert på Sako (1998) som deler tillit inn i de tre kategoriene kompetansetillit, intensjonstillit og velviljetillit. Disse kategoriene illustrer ulike trinn i og aspektene ved tillitsdannelse i den typen organisasjoner som er tema i denne oppgaven.

I forberedelsene til en fusjon eller et oppkjøp vil partene vurdere hverandre. Gjennom en slik vurdering vil man ha kommet til at den andre part er i besittelse av en rekke kodifiserbare kvalifikasjoner som gjør den attraktiv for samarbeid. Dette kan være faktorer som finansielle ressurser, moderne produksjonslokaler eller høyt kvalifisert personell. Dette gir da grunnlag for "The mutual expectation that the other part is capable of fulfilling his promises." (Sako 1998:27). Denne tillitsformen kalles for *kompetansetillit* og er basert på en forventning om at den andre aktøren skal være i stand til å på en positiv måte bidra til utvikling.

Utover tillit til at den andre part er i besittelse av den nødvendige kompetansen er det nødvendig å ha tillit til dens intensjoner. *Intensjonstillit* innebærer at man forutsetter at partneren er villig til å bruke sin kompetanse slik at den fremmer hele organisasjonens utvikling (Sako 1998). Gjennom positive forventninger til den andre parts intensjoner vil aktøren dermed kunne overvinne usikkerheten og sårbarheten man eksponerer seg for gjennom et tett samarbeid og informasjonsutveksling. Denne formen for tillitsdannelse

krever tettere interaksjon enn dannelse av kompetansetillit. Videre kan det hevdes at samarbeidsformene i en organisasjon først kan sies å være noenlunde tilfresstillende når disse to tillitsformene er tilstede.

Det tredje nivået for tillit som Sako (1998:28) trekker frem er *velviljetillit* (goodwill). Dette er en tillitsform som krever interaksjon over tid. Velviljetillit kan derfor først oppnås etter at de to førstnevnte formene er etablerte i organisasjonen. En slik form for tillit krever at regler og normer for adferd er lik for begge parter, og at partene oppfatter at det er samsvar mellom ord og handling hos medlemmene i organisasjonen (Sako 1998: 28). Når man har nådd dette punktet vil det bli tatt initiativ mellom medlemmene i organisasjonen for å skape forbedringer i bedriften utover de formelle institusjoner som for eksempel regler for informasjonsdeling og pliktig deltagelse på møter innebærer.

Det er særlig i situasjoner der aktørene selv ikke har valgt å inngå i forholdet at tillitsbygging kan være vanskelig. Denne tillitsdannelsen kan synes ytterligere vanskelig hvis relasjonene inkluderer aktører fra ulike kulturer da det finnes kulturelle ulikheter i kriteriene for hvilken adferd som fortjener tillit (Deal & Kennedy 1999). Uformelle institusjoner lar seg vanskelig intensjonelt skape eller endre siden dette er sosiokulturelle forhold som har vokst frem over tid. Sabei (Sako 1998:24-25) hevder i denne forbindelse at:

"...trust is a cultural norm wich can rarely be created intentionally because attempts at cultivating trust in a calculative manner would destroy the affective basis of trust."

På tross av de vanskeligheter som ligger i å skape tillit er utfordringen ikke uovervinnelig hvis forholdene ligger til rette. Gjennom at regler, normer og verdier i organisasjonen redefineres vil aktørene kunne komme i en situasjon der tillit kan skapes. Dette forutsetter en prosess lik den Sabel (1993) omtaler som "studied trust". I en slik prosess må aktørene analysere sin fortid og sine konflikter og gjennom dette prøve å skape en felles identitet. På denne måten kan tillit i organisasjonene skapes ved en omforming, eller i enkelte tilfeller ved dannelse av kollektive verdier. En slik prosess er avhengig av kommunikasjon der de ulike aktørene kommuniserer på likt grunnlag og under like forutsetninger. Dette bringer oss videre til begrepet kommunikasjon som vil kunne spille en sentral rolle i en fusjonsprosess.

6.3.3 Kommunikasjon

Tillitsdannelse etter en fusjon krever interaksjon og kommunikasjon. For at kommunikasjonen skal kunne skje på en god og effektiv måte må aktørene ha like forutsetninger og ikke minst lik oppfattning av hva som faktisk er budskapet i den kommunikative handlingen. Et annet moment her er at det også kan være kulturelle forskjeller i hva man kan snakke eller skrive om. Det gjelder ikke bare innhold, men også tema og hvem som har rett til å delta i diskusjoner. Dette innebærer at tillitsdannelse, kommunikasjon og annen institusjonsdannelse ikke kan betraktes som adskilte fenomener. De bør isteden oppfattes som komplementære faktorer som alle må være til stede for å danne en gode bedriftskultur.

Den enkelte bedrift er innehaver av ett organisasjonsspesifikt sett av kunnskap og formelle og uformelle institusjoner. Når to bedrifter er bærere av ulike sett av disse forholdene vil dette medføre at de tolker omgivelsene på forskjellige måter (Edquist & Johnson 1997). Ved en fusjon vil dette kunne medføre problemer hvis det oppstår ulike tolkninger av hva som skjer, både innad i og rundt bedriften. Situasjoner der aktørene vurderer situasjoner ut i fra forskjellige vurderings- og beslutningsgrunnlag vil kunne oppstå. Det vil da kunne forekomme situasjoner der både kompetansetillit og intensjonstillit trekkes i tvil hos den andre part fordi man "tror" man snakker om det samme forholdet på samme måte uten at det faktisk er tilfelle.

Denne problemstillingen kan vise seg å være ekstra påtrengende i tilfeller der bedrifter fra ulike land eller regioner fusjoneres. For som allerede påpekt er institusjoner både organisasjonsspesifikke og stedsspesifikke. Fordi kommunikasjonen er påvirket av bedriftsspesifikke institusjoner vil det være rimelig å anta at kommunikasjonenes kvalitet vil forringes i situasjoner der aktørene kommer fra ulike geografiske områder og dermed har differensierte forutsetninger for tolkning og forståelse av det kommuniserte tema. Dette har sitt utspring i at det i ulike kontekster utvikles forskjellige praksiser for tolkning og løsning av problemer.

Et annet forhold som er fremtredende ved fusjoner på tvers av landegrenser er språkproblemer. Språk kan oppfattes som både et kulturelt og et kommunikativt fenomen. Språk er med på å markere forskjellen mellom aktørene og påvirker kommunikasjonen både indirekte og direkte. Indirekte, som et kulturelt fenomen, ved at ulike språk medvirker til å

skape usikkerhet i forholdet mellom aktørene. Direkte, mer som et rent kommunikativt fenomen, gjennom at aktørene har ulike morsmål og dermed ofte ikke er i stand til å forstå hverandre. Denne problemstillingen kan videre utledes i to dimensjoner (Deal & Kennedy 1999). For det første er det ofte slik at den ene parten behersker det språk som blir valgt som arbeidsspråk bedre enn den andre. Dette kan medføre problemer ved at det kan oppstå misforståelser og uenighet om hva som faktisk er bestemt og hvorfor. Det andre momentet her er at representanter for en språkgruppe gjerne snakker på sitt morsmål med hverandre når de møtes i ganger eller utenfor konferanserom. Dette kan medføre usikkerhet og isolasjon hos den andre part (Deal & Kennedy 1999:165). En slik følelse av usikkerhet og isolasjon vil kunne være særlig fremtredende i tilfeller der det ene språket er behersket av begge parter, mens den andre bare av en av dem. Et ikke tilfeldig valgt eksempel på et slikt problemområde er forholdet mellom engelsk og norsk språkbruk i en bedrift.

Uverbale eller uskrevne kommunikasjoner på tvers av kulturer kan også medføre problemer (Deal & Kennedy 1999:165-166). Kroppsspråk oppfattes forskjellig, og ulike rutiner i kommunikasjonsprosessen kan medføre forvirring¹⁴. Også hva som faktisk er formålet med kommunikasjonen kan oppfattes forskjellig. Det kan være ulike tradisjoner for hvorfor man holder møter og hva som skal besluttes der. Hvis en part kommer på et møte i den tro at viktige beslutninger skal tas og det bare er et "show and tell" møte, vil denne parten kunne bli skuffet over den andres mangel på beslutningskraft og misbruk av ens egen tid. Slike problemer er ikke umulig å løse, men blir de ikke tatt på alvor fra første stund kan det medføre problemer for bedriften i unødvendig lang tid.

"But stereotypes formed in the meantime have a lasting and negative effect on the ongoing culture of the enterprise." (Deal & Kennedy 1999:166)

6.4 Oppsummering

Det å skape en god bedriftskultur tar tid, krever stor innsats og en god strategi (Deal & Kennedy 1999:33). Denne oppgaven må tas alvorlig ved fusjonsprosesser, og særlig der både ulike bedriftskulturer og ulike nasjonale kulturer møtes. Ansatte vil kunne føle en kulturell isolasjon hvis de føler at det er det andre foretaks praksiser som blir rådende (Deal &

¹⁴ Deal & Kennedy (1999) eksemplifiserer dette med hvordan det japanske smilet blir oppfattet forskjellig av en amerikaner og en tysker og hvordan den europeiske skikken med å banke i bordet for å starte et møte kan skape forvirring.

Kennedy 1999: 125)¹⁵. Denne situasjonen kan forverres ytterligere ved at de ansatte er redd for å miste jobben, og blant de som blir igjen vil det være ett sett av vinnere og tapere ved at samme type stilling innskrenkes til en, og at noen dermed nødvendigvis mister innflytelse og privilegier (Deal & Kennedy 1999: 122-123).

Gjennom tillitsdannelse og kommunikasjon er det likevel mulig å utvikle ett felles sett av institusjoner i foretaket, dvs. en felles forståelse av hva som skal gjøres, hvorfor og på hvilken måte. Spillereglene er definerte og de ulike aktørene er trygge på hverandre. Ved hjelp av kommunikasjon har man gått gjennom tillitsens tre nivåer, fra kompetanse-, via intensjons- til velviljetillit. Dette kan betraktes som en forutsetning for utviklingen av en god bedriftskultur. Hva som kjennetegner denne kulturen vil avhenge av foretaksspesifikke karakteristika. Det er f.eks. vesensforskjellig kultur i en offentlig instans, der nøyaktighet og etterprøvbarehet er viktig, og en salgsorganisasjon der resultater og intern konkurranse er en naturlig del av hverdagen. Det sentrale i begge tilfellene er likevel en felles forståelse av hvordan ting skal gjøres og hvilke normer som ligger til grunn for interaksjonen internt i organisasjonen. Det er da et samsvar mellom organisasjonen og de formelle og uformelle institusjoner den både er formet gjennom og bærer av. Denne teoretiseringen av hva som må ligge til grunn for en god bedriftskultur vil i analysen bli brukt for å forklare årsaken til de organisatoriske utfordringene Kværner fikk etter kjøpet av Trafalgar House. Sentrale begreper i analysen vil være hvordan tillit må ligge i bunn hvis en overføring av institusjoner skal være mulig.

¹⁵ Som regel vil bedriftskulturen til den overtaende part være den dominerende og det er også gjerne der de fleste som får beholde jobben sin kommer fra. (Deal & Kennedy 1999:121)

7. Kværners vekst og internasjonalisering

7.1 Innledning

Verken Kværners vekst og internasjonalisering generelt eller oppkjøpet av Trafalgar House kan analyseres uten å ta hensyn til konsernets historie og utvikling. Som vi skal se senere i analysen kan man heller ikke se på hvorfor Kværner flyttet til London uten kjennskap til både Kværners utvikling generelt, men særlig til oppkjøpet av Trafalgar House spesielt¹⁶ Gjennom en analyse av samspillet mellom konkrete hendelser i Kværners historie og de endringene på makronivå i det økonomiske systemet er det mulig å gi en forklaring på hvorfor Kværner kjøpte Trafalgar House, flyttet hovedkontoret til London og hvilken sammenheng det er mellom disse faktorene. Av den grunn vil det i analysen av Kværners oppkjøp av Trafalgar House ligge en implisitt redegjørelse for konsernets utvikling de siste tiårene¹⁷. Redegjørelsen av Kværners historie for å analysere oppkjøpet starter først i 1967 da hendelser før dette ikke kan sies å ha vesentlig betydning for oppgavens problemstillinger.

7.2 Kværners nyere historie

7.2.1 *Fra Kværner industrier til Kværner industrier A/S 1967-1989*

Første skrittet mot det Kværner som vi kjenner i dag var opprettelsen av Kværner industrier A/S i 1967. Fra da av og utover på 80- tallet gjennomgikk selskapet en stabil vekstperiode, bare avbrutt av mindre nedganger relatert til konjunktursvingningene på 70- tallet¹⁸. Forretningsområdene Kværner satset på, og vokste innen, i denne perioden var først og fremst treforedling, metall og prosess og i stadig større grad olje og gass. Kværner var et tradisjonelt industriselskap og både produksjonsprosessenes kvalitative trekk og lokalisering sammenfaller med det mønsteret som var dominerende i etterkrigstiden. Det vil si en produksjon basert på standardiserte produkter, der pris er det viktigste konkurransefortrinn,

¹⁶ Viktigheten av dette samspillet ble trukket frem av flere av mine informanter.

¹⁷ Der ikke annet er nevnt bygger de faktiske opplysningene om Kværners historie på hittil ikke publisert materiale fra Calle Waagaards konsernhistorie, en bok som ble planlagt utgitt i 2002. Jeg har etter diverse søk ikke lyktes i å finne ut om denne boken faktisk ble utgitt.

¹⁸ Unntaket er skipsbygging som Kværner solgte seg helt ut av i denne perioden.

og de fleste av produksjonsprosessens bestanddeler var lokalisert i en heleid enhet (Rugirok & van Tulder 1995).

Konsernet hadde desentralisert styringsmodell der hver enkelt avdeling hadde stor grad av internt selvstyre. Hver enkelt bedrift hadde selvstendig ansvar for og beslutningsmyndighet over sin egen økonomi, finansiering, regnskapsførsel og organisatoriske spørsmål. Vesentlig er også at hver bedrift innenfor konsernet hadde sitt eget styre. Lederen for den enkelte enhet rapporterte til generaldirektøren i Kværner industrier A/S. I situasjoner der det var store uklarheter eller bedriften var i store problemer drøftet da lederen, i felleskap med generaldirektøren, dette med den aktuelle bedrifts styre. Aktiviteten var i denne perioden i all hovedsak lokalisert til Norge. Det synes likevel som denne styringsmodellen i stor grad sammenfaller med den som tidligere har blitt omtalt som multinasjonal strategi (Dicken et. al 1995). Internasjonal aktivitet ble i denne perioden i stor grad sett på som enkeltvise investeringer begrunnet ut i fra kapitalplasseringshensyn snarere enn planlagt langsiktig industriell styrkning. De ulike internasjonale avdelingene skulle dermed i størst mulig grad gi avkastning men de hadde lite samarbeid, verken med hverandre eller norske avdelinger¹⁹.

Kværners vekst og økte lønnsomhet hadde ikke gått ubemerket hen i markedet og i 1986 ble selskapet forsøkt kjøpt opp gjennom et fiendtlig børsraid anført av Elkem. Kværnerneierne fikk avverget dette, men først etter at Elkem hadde fått hånd om 27 % av aksjene, mens Bergersen og Vesta hadde kjøpt henholdsvis 14 og 10% av konsernet. Oppkjøpsforsøket er en viktig milepæl fordi det markerer endringer i det norske økonomiske systemet på makronivå. Fusjons- og oppkjøpsbølgen hadde også nådd Norge. Forsøket på børsraid mot Kværner var nemlig det første i en slik størrelsesorden som hadde funnet sted på Oslo Børs og fikk av den grunn stor oppmerksomhet.

Flere av mine informanter trekker denne hendelsen frem som en vesentlig utløsende faktor for selskapets videre utvikling. Etter at den første uroen i styret hadde lagt seg ble det på bakgrunn av de ovennevnte hendelser fattet beslutninger i styret som har hatt konsekvenser for konsernets utvikling helt frem til i dag. Eierne, representert ved styret, innså at den økonomiske konteksten Kværner opererte innefor var under endring og at selskapets strategier måtte revurderes hvis Kværner fortsatt skulle være en selvstendig aktør innenfor

¹⁹ Flere av mine informanter er inne på en slik fase i den tidlige internasjonaliseringen.

norsk industri. Styret mente de i denne situasjonen hadde to alternative strategier. Den ene var å gå sammen med staten for å danne et særnorskt industriselskap med betydelige offentlige eierinteresser som skulle minske både lysten og muligheten til flere fiendtlige oppkjøpsforsøk. Denne strategien ble vurdert, men raskt forkastet.

Den andre strategien som ble lansert, og som også ble valgt, var langt mer offensiv. Det ble besluttet at selskapet nå i større grad skulle bruke av egenkapitalen, som etter flere gode år var blitt betydelig, til en volumøkning av Kværner konsernet. Denne beslutningen var ikke bare begrunnet med frykt for oppkjøp, men var også et uttrykk for et ønske om at Kværner ytterligere skulle styrke sin posisjon i markedet. Det må imidlertid ikke forstås dit hen at Kværner ikke tidligere hadde satset på vekst og markedseksponering. Det Elkemlede oppkjøpsforsøket i 1986 bør heller oppfattes som en utløsende faktor som førte til en intensivering av konsernets ekspansjon. Elkem og andre opererte da heller ikke i et vakuum uten hensyn til endringsprosessene i den økonomiske strukturen. Gjennom et oppkjøp av Kværner ville de kunne stå sterkere nasjonalt og være bedre rustet til å møte internasjonal konkurranse både hjemme og ute. I så måte samsvarer dette oppkjøpsforsøket med de tendensene som ble redegjort for i det teoretiske rammeverket.

Ekspansjon kan også ses på som en implisitt del av et foretak som Kværners strategi. Årsakene til det er todelt. For det første ligger det i kapitalismens natur at kapital skal reproduseres. For det andre vil medlemmene i bedriftsorganisasjonen ved ekspansjon stadig få nye utfordringer og muligheter lengre opp i systemet uten at det behøver å være på bekostning av andre ansatte i konsernet. Organisasjonsstimulerende vekst ble av en annen av mine informanter omtalt som en meget positiv bieffekt hos Kværner.

For Kværner ble ikke bare vekst sentralt i årene som fulgte. Internasjonalisering av foretaket ble også definert som et satsningsområde. I 1987 og 1988 ble flere utenlandske bedrifter kjøpt opp eller etablert i utlandet. For Kværners videre utvikling kan opprettelsen av det mekaniske verkstedet Kværner Singapore og kjøpet av det skotske skipsverftet Govan betraktes som de viktigste. Førstnevnte markerte at konsernets satsning i Asia var startet, mens sistnevnte betydde at Kværner for første gang siden midten av syttitallet igjen var inne i skipsbygging. Som et ledd i internasjonaliseringen av selskapet mente styret at også utenlandske eierinteresser i selskapet ville være hensiktsmessig for å få et internasjonalt tilsnitt over Kværner. Det daværende Industridepartementet innvilget 4. september 1987

Kværners søknad om godkjenning av at opptil 33 % av aksjonærene i Kværner kunne være utenlandske. Den utenlandske eierandelen i selskapet, med unntak av fondsandeler, har imidlertid aldri nådd dette nivået.

Styret fant det imidlertid nødvendig å ta flere grep hvis konsernet skulle fortsette sin vekst og internasjonalisering. Flere av mine informanter mener at styret fant daværende generaldirektør Mikal H. Grøner lite egnet til å lede Kværner videre inn i den nye tiden. Grøner blir betegnet som en forsiktig og lite risikovillig leder med mer fokus på stabilitet enn ekspansjon. Styrets valg av ny leder ble som kjent Erik Tønseth. Tønseth hadde allerede da markert seg som en visjonær ledertype med sterkt fokus på vekst gjennom den utviklingen landbruksdivisjonen i Hydro hadde hatt under hans ledelse.

Mot slutten av denne perioden begynte altså Kværnerkonsernets utvikling mot å, i norsk målestokk, bli en stor internasjonal aktør. Endringene selskapet gjennomgikk er forankret i de endringene som i samme periode fant sted i det økonomiske systemet, både på nasjonalt og internasjonalt nivå. Kværner møtte i større grad konkurranse fra internasjonale aktører på den hjemlige arene, og dette tvang frem nye strategier. Det norske økonomiske systemet endret seg i takt med det internasjonale. Dette kan blant annet ha vært en medvirkende årsak til at Elkem ville kjøpe opp Kværner. Men selv om konsernets utvikling kan forklares med basis i den økonomiske konteksten bør også konkrete hendelser, som det nevnte oppkjøpsforsøket og det annonserte lederskifte, illegges forklaringskraft.

Starten av Kværners internasjonale fokus hadde et kvalitativt preg som samsvarer med Dicken et.al (1995). definisjon av internasjonalisering. Det vil si at aktiviteten etter hvert ble spredt på tvers av landegrensene, men den var i liten grad integrert. Ut i fra det kan man utlede at Kværners strategi på denne tiden i grove trekk sammenfaller med det som tidligere har blitt omtalt som multinasjonal strategi. Selskapets utenlandske etableringer hadde stor grad av autonomi og ledelsen var på dette tidspunktet lite involvert i driften av enhetene.

7.2.2 Fra Kværner Industrier A/S til Kværner A/S 1989-1996

Erik Tønseth tiltrådte formelt som konsernsjef for Kværner på generalforsamlingen i januar 1989. Men det var ikke bare navnet på stillingsbetegnelsen til konsernets øverste leder som ble forandret på generalforsamlingen. Det ble også foretatt en navneendring og selskapets nye navn ble Kværner A/S. Navneendringen indikerer at Kværner ikke lengre ville oppfattes

bare som et rent industriselskap i tradisjonell forstand, men at konsernet nå skulle bli et industrielt konglomerat. Som et ledd i selskapets endringsprosess ble det også vedtatt store organisatoriske endringer. På grunn av at konsernets aktivitet allerede til en viss grad var blitt spredt, både geografisk og med hensyn til industritype, og at det forelå planer om en ytterligere spredning, var det behov for å i større grad integrere og kontrollere konsernets aktiviteter. Hovedkontorets beslutningsområde ble derfor utvidet, fra å bare vedrøre de overordnede strategier, til å inkludere finansiering og økonomiansvar for konsernets ulike enheter.

Konsernets bedriftspesifikke internasjonaliseringsstrategi begynner nå ytterligere å få en form som til en viss grad sammenfaller med det som tidligere ble omtalt som internasjonal strategi (Dicken et.al 1995). På dette tidspunktet var konsernets beslutningsstruktur sentralisert, men den internasjonale satsningen bærer fortsatt i større grad preg av å være utfyllende i forhold til den norske. Det synes derfor ikke som at det vil være riktig å karakterisere strategien som en integrert global strategi.

Kort tid etter Tønseths tiltredelse og organisasjonens restrukturering la Kværner frem omfattende vekst og internasjonaliseringsstrategier. I de påfølgende år kjøper Kværner enten opp eller etablerer en rekke virksomheter, først og fremst i utlandet, men også i Norge. Investeringene var i størst grad geografisk konsentrert til Europa, men også Asia og USA ble satsningsområder for konsernet. Eksempler på større internasjonale oppkjøp i denne perioden er Masa Yards (1991), Warnow (1992) og Hymac (1992). De to førstnevnte i Europa, mens Hymac er et amerikansk skipsverft. En stadig større andel av konsernets verdiskapning fant nå sted i utlandet. Unntaket fra denne internasjonale vridningen av konsernets aktivitet er olje og gass divisjonen. Her forble Kværners satsningsområde Norge, og til en viss grad Storbritannia. Som et ledd i, og en konsekvens av, det stadig mer internasjonale fokus ble det i 1991 opprettet et filialkontor i London. Denne filialen hadde ingen fast ansatte, men ble benyttet til felles møter med internasjonale kunder eller leverandører, og til møter med internasjonale tjenesteytere innen for eksempel finans.

Kværner vokste raskt gjennom oppkjøp utover på 90 tallet. I 1995 hadde antalle ansatt vokst fra om lag 9000 ved Tønseths inntreden til ca. 25000. Nærmest samtlige av det økte antall ansatte hadde funnet sted utenlands. Kværner hadde nå blitt et konsern med stort internasjonalt fokus. Det synes riktig å hevde at fokus i denne perioden var i minst like stor

grad på volum som på synergi. Slik sett skiller selskapets utvikling fra det som synes rådene innen industriell utvikling i denne perioden, nemlig en utskilling av interne leverandører for å spisse sitt fokus mot sluttproduktet (Rugirok & van Tulder 1995). I stedet for en "outsourcing" av aktiviteter som ikke falt inn under de definerte kjerneaktivitetene satset selskapet derimot på eierskap av de fleste aktivitetene i verdikjeden. Kværner kjøpte i denne perioden til og med et eget reisebyrå (Lysaker Reisebyrå). Den sterke vekten på oppkjøp for å etablere seg i utlandet, sammen med at det ble satset på en intra firma strategi samsvarer da i stor grad med det Rugirok og van Tulder (1995) tidligere har vist som kjennetegn for selskaper fra små økonomiske systemer. De er internasjonalt til stede, men benytter seg bare i begrenset grad av den internasjonale arbeidsdelingen.

Ny teknologi innenfor informasjon og kommunikasjon hadde forbedret mulighetene for kontroll og integrering av geografisk spredt aktivitet. Den teknologiske utviklingen må derfor ses på som en muliggjørende faktor for internasjonaliseringen. Forbedret teleteknologi gjorde det mulig å overføre arbeidstegninger og annen informasjon over store områder på kort tid. Men også forbedringer i tradisjonell infrastruktur, som kortere flytider, forbedret effektiviteten og dermed lønnsomheten av å ha aktiviteter spredt utover større områder. Dicken drøfter også denne utviklingen og kaller det "Time-space shrinking technologies" (Dicken 2007:78).

Konsernets internasjonalisering hadde i stor grad blitt realisert gjennom oppkjøp av andre selskaper. En slik internasjonaliseringsstrategi er, som tidligere vist, gjerne karakteristisk for selskaper fra mindre økonomiske systemer (Rugirok & van Tulder 1995). En multinasjonal tilstedeværelse med en begrenset internasjonal arbeidsdeling er som sagt et annet kjennetegn Kværner faller inn under. Det er likevel ufullstendig å forklare Kværners vekst og internasjonalisering frem til 1996 med geografisk forankring. Det er allerede understreket i det teoretiske rammeverket at man ikke kan se bort i fra ledelsens betydning (Porter 1990). At Tønseth var en ledertype med sterkt fokus på vekst synes klart. Oppkjøpsforsøket til Elkem er også en hendelse på aktørnivå som kan regnes som utløsende i denne prosessen. Men som jeg tidligere har poengtert kan man heller ikke se på enkelt aktørers adferd uavhengig av endringen i systemet som blir skapt i et samspill mellom alle aktørene som influerer og skaper det økonomiske systemet. Tønseth ble jo hentet inn nettopp fordi han hadde de egenskapene som Kværner mente de trengte i den endrede konteksten de opererte i.

Viktig er det også å ta hensyn til det markedet et konsern som Kværner operer i. De bransjespesifikke særtrekkene, sett i sammenheng med globaliseringen, kan bidra til å forklare både oppkjøpene og hvorfor Kværner i liten grad har bygd opp et eksternt foretaksnettverk. I de fleste av Kværners kjernevirksomheter, og kanskje spesielt innefor olje og gass, er kvalitet og sikkerhet ofte minst like avgjørende som pris ved valg av leverandør. Dette hensynet gjør at store sluttprodusenter må stille store krav til, og gi støtte til utvikling hos sine underleverandører. Med et økende behov for teknologioverføringer innenfor den vertikale selskapsinndelingen mente Kværner at man var tjent med å ha full kontroll over sine leverandører og at dette var man helt sikret hvis de var heleide enheter. Slik kunne for eksempel norsk dypvannsteknologi fra Nordsjøen forbli et bedriftsspesifikt konkurransefortrinn for Kværner og andre norske industriselskaper.

Flere av mine informanter trakk dette og lignende resonneringer frem for å forklare oppkjøp, og liten utskillelse. Kværner hadde altså en målrettet oppkjøpsstrategi som skulle gi en intern kunnskapsbase som skulle gjøre konsernet konkurransedyktig innenfor store og komplekse prosjekter. Viktigheten av at kunden skal føle seg sikker på at varen blir levert som forventet er i alle markeder viktig. Innenfor skipsbygging, oljeindustrien og større industriprosjekter av annen type koster det i følge en av mine informanter anslagsvis 15 millioner å legge inn et gjennomarbeidet anbud. Her er det derfor enda viktigere å kunne dokumentere dette godt da man ikke har råd til å tape mange anbudskamper før det gir store negative utslag for likviditeten.

Hvis denne argumentasjonen om heleide leverandører og underleverandører er reell og ikke bare forklaringer i ettertid kan dette tyde på at geografisk forankring og næringsmessige særtrekk i dette tilfellet i større grad enn hovedtrekkene rundt den økonomiske restruktureringen har spilt en vesentlig rolle²⁰. Kværner har som et selskap fra et lite økonomisk system internasjonalt og vokst gjennom oppkjøp. På grunn av sine næringsmessige særtrekk har de også beholdt store deler av produksjonskjeden som heleid av selskapet. Slik skiller selskapet seg ut fra de grunntrekk som blir skissert i en overgang til et post- fordristisk produksjonsregimer der flere og flere av aktivitetene blir skilt ut til

²⁰ Jeg velger å ta med dette forbeholdet om forklaringer i ettertid da flere av mine informanter var med på å ta disse beslutningene og dermed ikke kan sies å være fullstendig objektive i sin vurdering av disse.

frittstående leverandører og underleverandører. I hvor stor grad dette styrker Rugirok og van Tulders (1995) teorier om ulike geografisk forankrede internasjonaliseringstrategier, eller om det sier mest om de bransjene der Kværner opererer er vanskelig å si uten en nærmere analyse av andre konsern fra ulike land innen de samme bransjene. Men heller ikke her må man glemme hvilken betydning leders ambisjoner kan ha (Porter 1990)

7.2.3 Kværner ASA "The Anglo- Norwegian company 1996"

I tråd med kjennetegnene for selskaper fra små økonomier fortsetter Kværner sin internasjonalisering gjennom oppkjøp. Styret og Tønseth ville imidlertid kjøpe et større objekt som kunne gi konsernet en virkelig internasjonal tyngde. Disse planene ble kjent da selskapet i november la inn et bud på alle aksjene i det engelske industriselskapet AMEC. Dette budet ble avvist av aksjonærene. Det som er mindre kjent er at Kværner allerede på dette tidspunktet hadde sondert mulighetene for å kjøpe det industrielle konglomeratet Trafalgar House. Eierne av selskapet hadde på dette tidspunktet avvist at salg var aktuelt og Kværner gikk derfor midlertidig bort fra dette.

Trafalgar House hadde lenge gått med underskudd og da det utover i 1996 ikke ble bedring av resultatene stilte etter hvert aksjonærene seg mer velvillig til salg av selskapet. Kværner la derfor i mars 1996 inn et bud på om lag 9 milliarder norske kroner for selskapet. Dette budet ble formelt akseptert av aksjonærene 17. april og Kværner overtok fra 18. april hele selskapet med regnskapsmessig virkning fra 1. april 1996. Norgeshistoriens til da største oppkjøp var dermed et faktum.

Kværner, med Erik Tønseth i spissen, hadde nå virkelig fått realisert planene om at Kværner skulle bli ett internasjonalt konsern av betydelig størrelse. Etter oppkjøpet hadde Kværner ASA, som det ble skiftet navn til på generalforsamlingen 10 mai 1996, i alt 88 000 ansatte, 66 000 av disse var i heleide selskaper. Omsetningen i selskapet hadde da økt fra 8.6 milliarder ved Tønseths tiltredelse til over 70 milliarder etter oppkjøpet av Trafalgar House (Aftenposten 15. 10 1998). Ikke bare hadde vekststrategien lyktes, konsernet hadde nå sine aktiviteter og ansatte spredt i over 100 land. Kværner vektla også sin engelske tilhørighet og betegnelsen "The Anglo- Norwegian company" i overskriften er hentet fra Kværners egne hjemmesider på internett, kvaerner.com i 1999.

Denne satsningen hadde kostet. Selskapet hadde nå en samlet gjeld på mellom 13 og 14 milliarder norske kroner. Denne gjelden skulle betjenes av konsernets forventede overskudd. Det var derfor kun cruiseskipene fra Trafalgar House som var planlagt å selge ut ved overtagelsen av selskapet. Kværner hadde etter oppkjøpet av Trafalgar House også fått to nye og store divisjoner i konsernet. Trafalgar House hadde vært store innen ingeniørtjenester (Engineering & Construction, E&C) og mye større i metall en det Kværner tidligere hadde vært. Kværner hadde dermed seks definerte kjerneområder etter oppkjøpet. Olje og gass, skipsbygging, metall, prosessindustri, "Pulp and Paper" (treforedling) og E&C

Det var ikke tilfeldig at det var et engelsk selskap som var målet for Kværners oppkjøp. Flere av mine informanter trekker frem at dette lenge hadde vært klarlagt. Forsøket på oppkjøpet av AMEC styrker også disse utsagnene. Årsaken til dette valget er i følge flere av mine informanter todelt. Et engelsk selskap ble sett på som mest hensiktsmessig, både industrielt og økonomisk, men også kulturelt. Det hadde angivelig vært diskusjoner både i ledelsen og styret rundt hvordan man skulle løse de kulturelle utfordringene ved et oppkjøp av et utenlandsk selskap. Man hadde da kommet frem til at utenom de skandinaviske landene var det England som lignet mest både i kultur og språk. Man anså derfor det som sannsynlig at en fusjon eller et oppkjøp av et engelsk selskap skulle la seg gjennomføre uten for store problemer. Det er imidlertid viktig og merke seg at to av mine informanter derimot kritiserer det manglende fokus på de kulturelle problemene som kunne oppstå etter oppkjøpet av Trafalgar House. Det er vanskelig for meg å ta stilling til hvem som har rett. Det er i hvert fall klart at det er delte meninger om man var tilstrekkelig forberedt på hva som skulle komme. Vi skal i neste kapittel se på hvilke utfordringer dette førte til.

Den andre, og nok viktigste grunnen, var at mange av de store engelske industriselskapene hadde store interesser og bred kontaktflate i Asia. De store etableringene av britisk næringsliv i Asia forklares med den historiske betydningen den britiske kolonimakten har hatt i regionen. På dette tidspunkte var også Hong Kong fortsatt under britisk herredømme og hadde i perioden etter at de andre koloniene ble selvstendige virket som et brohode inn i det asiatiske markedet for britisk næringsliv. Det asiatiske markedet ville Kværner gjerne inn på, men hadde til nå hatt litt problemer med å virkelig å få fotfeste i regionen. I perioden som oppkjøpet fant sted i rådet det en stor optimisme om den økonomiske utviklingen i regionen og det var derfor av stor betydning å for fullt monn få etablert Kværner som et merkenavn i

Asia. I følge en av mine informanter var det et mål at 50% av Kværners ansatte skulle være i Asia innen år 2000.

Selskapet hadde altså kjøpt seg opp og posisjonert seg både i USA, Europa og Asia. Denne strategien kjenner vi igjen fra Rugirok og van Tulders (1995) definisjon på globalisering. Dette sammenfaller videre med deres funn om at det gjerne er selskaper fra makrofordistiske systemer, industrielle demokratier og toytismen som benytter denne strategien. Da jeg tidligere har definert det norske systemet som i skjæringspunktet mellom de to førstnevnte er det ikke overraskende at et norsk selskap har valgt denne strategien. Rugirok og van Tulders (1995) hevder imidlertid at det transnasjonale foretaksnettverket i en slik strategi gjerne er inter-firma. Det synes imidlertid ikke som om Kværners strategi med vekst og etablering gjennom oppkjøp faller inn under denne. Selskapet hadde mange, store og heleide foretak spredt i disse tre regionene. Selskapet faller i så måte mer inn under det som av de samme forfatterne blir trukket frem som typisk for selskaper fra små økonomier. Kværner var nå veldig internasjonalt. De hadde aktiviteter spredt over mange områder. Men de benyttet seg i begrenset grad av den internasjonale arbeidsdelingen gjennom et transnasjonalt foretaksnettverk. At ikke internasjonaliseringen i større grad bar preg av en integrering av inter-firm leverandører kan nok også forklares ut i fra at vekst i seg selv under Tønseths ledelse synes å ha vært en sentral målsetning.

7.3 Oppsummering, hvorfor kjøpte Kværner Trafalgar House?

Kjøpet av Trafalgar House kan på mange måter ses på som "kronen på verket" i Kværners vekst og internasjonaliseringsstrategi. Som vi har sett av historien hadde Kværner også sondert, og også forsøkt å kjøpe, andre selskaper. Samtlige kilder antyder i ulik grad at Kværner hadde bestemt seg for å gjøre et stort oppkjøp som skulle føre til at de ble en betydelig internasjonal aktør. Dette sammenfaller med et annet kjennetegn for selskaper fra små økonomiske systemer. Et ledd i internasjonaliseringen er gjerne oppkjøp eller fusjon (Rugirok og van Tulder 1996). Videre sier også alle kildene at man egentlig ikke viste helt hva man fikk når man kjøpte Trafalgar House. Oppkjøpet var fiendtlig. Det medførte at man ikke fikk tilgang til all informasjon på forhånd. Selskapet var også stort og uoversiktlig. Det hadde om lag 400, for det meste heleide, underliggende foretak. Disse utgjorde til sammen ca. 700 ulikt plasserte enheter. I tillegg var Trafalgar House organisert på en måte som ga hver divisjonsdirektør mye ansvar og frihet. Hovedkontoret hadde bare det overordnede ansvaret. En organisering ikke helt ulikt tidligere Kværner Industrier A/S.

Ut i fra dette kan man utlede en antagelse om at oppkjøpet av Trafalgar House like mye må ses på som en realisering av vekst- og internasjonaliseringsstrategien som at selskapet i seg selv var et forretningsmessig godt kjøp. De fleste av mine informanter støttet også denne konklusjonen. De trekker også frem at selskapet i denne perioden hadde en høy risikoprofil. Det kan således kanskje sies at et så stort kjøp, uten og egentlig vite hva man fikk, samsvarer med en slik profil. Flere av mine informanter stiller seg også tvilende til hvor godt dette kjøpet egentlig var. Dette synet blir i aller høyeste grad støttet av Aftenposten (25 september 2001) som kaller det både ”ett av tidenes britiske salg” og ”som å kjøpe en folkevogn og betale for en Porsche”. I følge samme artikkel har uavhengige konsulenter anslått verdien av Trafalgar House på oppkjøpstidspunktet til om lag 3,7 milliarder norske kroner. Stemmer dette hadde altså Kværner i sin iver betalt nærmere tre ganger hva selskapet var verdt.

8. Borte bra ?

8.1 Innledning

Etter at Kværner, gjennom de årsaksammenhengene som er utledet i forrige kapittel, hadde gjennomført oppkjøpet av Trafalgar House ble beslutningen om å flytte hovedkontoret til London formelt fattet. Dette ble offisielt kunngjort etter oppkjøpet våren 1996, men hadde i følge mine informanter vært en integrert del av den interne diskusjonen rundt oppkjøpet. Det hersker imidlertid en noe forskjellig oppfatning rundt både hvor alvorlig dette ble drøftet, og hvor grundig en eventuell drøfting hadde vært. Sett i lys av det teoretiske rammeverket hadde nå Kværner tatt et skritt videre i globaliseringsprosessen i forhold til det som var vanlig. Både Dicken (2007), Hirst og Thompson (1996) og Rugirok og van Tulder (1995) har trukket frem at hovedkontor bare unntaksvis blir flyttet.

Det hersket blant mine informanter en enighet om at begrunnelsen for flyttingen av hovedkontoret kan utledes gjennom to forskjellige, men ikke gjensidig utelukkende årsakssammenhenger. For det første ønsket om å være lokalisert i en mer sentral del av den globaliserte økonomien. For det andre forholdet til det tidligere Trafalgar House. Disse er ikke gjensidig utelukkende fordi flere mente at begge var vesentlige årsaker, men ble vektlagt i forskjellig grad. At forholdet til tidligere Trafalgar House blir trukket frem som en av de viktigste årsakene til flyttingen viser også hvor vesentlig det er å kjenne konsernets historie og årsakene til kjøpet av Trafalgar House for å kunne si noe om hvorfor de flyttet til London.

I dette kapittelet skal jeg analysere både hvorfor Kværner flyttet hovedkontoret til London og hvordan selskapet utnyttet det potensialet flyttingen ga. Jeg vil altså forsøke å besvare hovedproblemstillingen og den første delproblemstillingen under ett. Videre er analysen delt i to deler. Dette samsvarer med de hovedsettene av begrunnelser for flyttingen som er redegjort for i avsnittet over. I den første delen vil jeg se på hvilke organisatoriske og konkurransemessige fortrinn Kværner mente at London ga fremfor Oslo og hvordan dette lot seg utnytte. Dette gjøres, som tidligere beskrevet, ved hjelp av Porters diamantmodell (Porter 1990). I neste del av analysen vil jeg se på hvilke årsaker knyttet opp til kjøpet av Trafalgar

House som lå til grunn for flyttinge. Her vil analysen av hvordan dette ble utnyttet, nødvendigvis også være en diskusjon rundt hvorvidt dette var hensiktsmessig i forhold til de mål om organisatorisk endring som lå bak flyttingen.

8.2 Lokalisering London

8.2.1 Innledning

Som vi har sett i det teoretiske rammeverket fungerer globale byer i dag som knutepunkter for de strømmene som en integrasjon av økonomisk aktivitet som funksjonelt er spredt på tvers av landegrensene medfører. Londonregionen med sin om lag 12 millioner innbyggere, som er størst i EU, kan sies å være en slik global by²¹. Kværner var som vi har sett blitt et stort selskap med spredt aktivitet. Selskapet var også i aller høyeste grad blitt internasjonalt. I sin rangering over de mest globale av verdens største selskaper ble Kværner i World Investment Report 1998 rangert som det 12. mest transnasjonale selskapet i 1996.

Kværnerledelsen hadde derfor funnet ut at det var mer hensiktsmessig for et slikt selskap å ha hovedkontor i London. Hovedkontoret lå først i King Street i Londons West End, men ble i 1999 flyttet til Hammersmith. Det som imidlertid var planen, og som i følge flere av mine informanter godt beskriver Kværner i denne perioden, var i 1996 en annen. Gamle Trafalgar House hadde tidligere kjøpt tomten etter den IRA bombede Baltic Exchange shippingbørsen i Londons finansielle sentrum, City. Her skulle Kværner bygge "The Millennium Tower". Dette skulle etter planen bli Europas høyeste skyskraper, 365 meter høy og 92 etasjer. Det vil si 65 meter høyere enn Eiffeltårnet. På grunn av reguleringsmessige problemer ble imidlertid dette vanskelig og tomten ble solgt i 1997. Tomten var da verdt i overkant av en milliard norske kroner (Aftenposten 06.11.1997).

Vi skal nå se på hva det konkret var med London som fikk selskapet til å flytte. Som et analytisk verktøy til dette har jeg som tidligere begrunnet valgt å bruke Porters diamantmodell (Porter 1990). Denne modellen brukes analytisk fordi teoriene om store, eller globale, byers rolle slik den er vist i det teoretiske rammeverket er teorier på makronivå og

²¹ Innbyggertallet hentet fra <http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9321334> og rangeringen i EU fra <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=384>.

derfor er vanskelig å overføre til analyser av beslutninger fattet på individnivå²². Det vi ikke være kvantitative sammenligninger med Oslo i denne analysen. Det ligger utenfor denne oppgavens problemstillinger da mitt studieobjekt er et enkelt selskaps begrunnelser og ikke en komparativ analyse av Oslo og London.

8.2.2 Hvilke konkurransefortrinn hadde London og hvordan kunne de utnyttes ?

Faktorforhold

Av *basisfaktorene* var det bare infrastruktur som ble trukket frem av mine informanter som flyttegrunn. Den største fordelen med London fremfor Oslo var at kunder og ledende ansatte fra USA og Asia som skulle møte konsernledelsen slapp en tidskrevende mellomlanding. Det var også langt flere flyavganger å velge mellom i London enn i Oslo²³. Det var flere som mente at den kontorløsningen som er beskrevet tidligere i oppgaven ikke var tilfredstillende. Den ga et lite solid preg og ga ikke de riktige signalene. Det at hovedkontorets plassering har en viktig symbolverdi var ikke ledelsen i Kværner alene om å mene. Den svenske avisen Dagens Nyheter skrev 20. mars 1998 om en undersøkelse gjort blant svenske næringslivsledere. Her blir denne symboleffekten trukket frem som et argument for å flytte utenlands.

Det er rimelig å anta at for de som reiste til møtene fra andre steder følte dette som et fremskritt og man kan derfor si at potensialet av flyttingen ble utnyttet her. Men flere av mine informanter mente imidlertid at dette medførte alt for mye reisevirksomhet for deler av ledelsen. Det var særlig de som jobbet i divisjoner som var dominerende i "Gamle" Kværner som ofte måtte til Norge for å møte kunder og ansatte ledere. En av informantene trakk også dette frem som en ulempe i forhold til de organisatoriske utfordringene som var i London. Det var lite heldig at ledelsen var så mye borte fra kontoret.

Vi finner imidlertid langt flere grunner til at Kværner valgte å flytte hovedkontoret når vi analyserer dette opp mot de *spesialiserte faktorforholdene*, menneskelige og finansielle ressurser.

²² Myndighetene og tilfældighetene vil bli inkludert i analysen på samme måte som de andre selv om dette i følge Porter (1990) er utenforliggende faktorer og ikke kan oppfattes som en aktiv del av klusteret. Jeg inkluderer disse da begge forholdene, og kanskje spesielt myndighetene, er viktige faktorer som kan gi en bedre innsikt i problemstillingen som analyseres.

²³ London Heathrow var i 1999 verdens mest trafikkerte flyplass med 57, 8 millioner passasjerer på internasjonale avganger (London First Centre)

Den enkeltfaktoren som av mine informanter ble trukket frem som den viktigste årsaken for flyttingen til London var *finanssektoren*. Dette samsvarer med de mer generelle funn Dicken (2007:141) har gjort i sine analyser av TNS og preferanser for lokalisering av hovedkontor. City i London blir regnet som et av verdens finanssentrum. Foruten de britiske var det ikke mindre enn 561 utenlandske banker i London. Til sammen jobber det over 300 000 i finanssektoren. Børsen i London, som er Europas største, har flere utenlandske selskaper notert enn noen annen børs i verden. Og kanskje aller viktigst i denne sammenhengen, London er verdens største senter for internasjonale banklån med en global markedsandel som var på 19% i 1999 (alle tall fra London First Center i 1999).

Kværner hadde etter oppkjøpet av Trafalgar House en gjeld på nærmere 14 milliarder norske kroner. De så derfor store muligheter ved en flytting til London. Som lokal aktør håpet de at de lettere kunne få innpasse i markedet. I Norge og Skandinavia, som hadde vært markedet hittil, var det få store banker. Finansnæringen var også et av områdene Norge kom dårlig ut på i IMDs World Competiveness Yearbook 1999. Det var derfor vanskelig å få til både spredning av gjeld og å forhandle om betingelser. Målet var at de gjennom den store konkurransen i London skulle få til refinansiering på hele eller deler av lånene. Gjennom selv små forbedringer av betingelsene kunne de høste store gevinster. Lokalisering i City ble videre sett på som hensiktsmessig når selskapet senere skulle finansiere større prosjekter eller eventuelle nye oppkjøp.

Ledelsen i Kværner anså det som en fordel at de i denne sammenheng var lokalisert i nærheten av disse aktørene. De kunne da bygge opp formelle og uformelle nettverk med sentrale beslutningstagere i de ulike finansinstitusjonene. Det ble i denne sammenhengen trukket frem at dette ikke bare var enklere på grunn av nærhet, men at man også ble sett på som likere hvis man var i London. Videre var det enklere å få til møter på kort varsel. Det ble også sett på som en fordel med nærhet da dette kunne gi innledende møter i en sonderingsfase, rundt for eksempel ett nytt prosjekt, en mer uformell karakter enn hvis man kom reisende fra Norge. Kværner ville altså bli oppfattet som en lokal aktør i Londons internasjonale finansmiljø. I tillegg til dette ble det trukket frem at den finansielle delen av administrasjonen av selskapet fikk nye impulser og ideer av å være lokalisert i City. Som en av informantene formulerte det: "Man får unektelig en del ideer til hvordan man kan gjøre ting ved å vasse rundt i City."

Årene etter kjøpet av Trafalgar House og flyttingen til London ble ikke som Tønseth og resten av Kværner hadde tenkt seg. Selskapets etter hvert store økonomiske problemer påvirket i stor grad på hvilken måte Kværner fikk utnyttet det finansielle miljøet i London. Flere av bankene som Trafalgar House hadde hatt gjeld til benyttet sjansen til å selge gjelden i prosessen rundt overtagelsen. I følge en av mine informanter i ledelsen hadde kanskje dette gitt Kværner et dårlig utgangspunkt i fra starten av. Disse bankene hadde vært større tradisjonsrike engelske banker. Det at de valgte å forlate selskapet ga et dårlig signal til markedet. Situasjonen ble ikke bedre av at selskapet leverte dårligere resultat enn forventet og aksjekursen gikk nedover. Dette var en tendens helt fra 1996 som bare ble forsterket. Denne utviklingen kommer vi tilbake til senere i oppgaven. Dette førte imidlertid til at Kværner ikke ble en kunde som bankene gjerne ville gi gode vilkår. Til det ble risikoen regnet som før høy.

Kombinert med de dårlige resultatene hadde Kværner et annet finansielt problem. Den gamle gjelden til Trafalgar House var i britiske pund. I løpet av 1997 styrket pundet seg nærmere 25% i forhold til den norske krona. Da oppkjøpet i stor grad var finansiert i norske kroner av DnB ble gjelden i realiteten mye høyere. Denne kombinasjonen av høy gjeld, dårlige resultater og ugunstig valutautvikling førte til at Kværner ikke ble oppfattet som en god kunde for finansinstitusjonene i London. Da jeg gjennomførte mine intervjuer i 1999 fikk jeg opplyst at bortsett fra den delen av gjeld som de hadde overtatt fra Trafalgar House var de like forankret i det norske finansmiljøet som tidligere. De hadde fortsatt DnB som hovedbankforbindelse og de var de som måtte stille opp for dem i denne vanskelige perioden. Det synes derfor riktig å si at på grunn av selskapets problemer fikk aldri Kværner utnyttet det potensialet de hadde sett i Londons finansmiljø. Kværner beholdt dermed et av særtrekkene som gjør at selv de mest internasjonale selskapene fra små økonomier forblir nasjonale i sin karakter, tilknytningen til nasjonale banker (Rugirok og van Tulder 1995:181). Men som vi har sett var målet for Kværner noe annet. Hvorvidt dette særtrekket da skyldes at transnasjonale selskaper fra små økonomier generelt har problemer med å få innpass i andre finansielle systemer eller om det skyldes at det for de fleste er en ønsket situasjon er vanskelig å si noe om her da Kværners situasjon ble såpass spesiell.

Den andre sentrale spesialiserte ressursen fra Porters diamantmodell som var viktig for Kværners flytting var det som har blitt definert som *menneskelige ressurser* i teorikapittelet.

Begrunnelsen her var i følge mine informanter tilgangen på utenlandske ledere. Selskapet hadde som mål å få flere internasjonale toppledere. Dette var delvis begrunnet i at man så det som gunstig i seg selv. Noen av mine informanter hevdet at dersom man skulle kunne hevde seg i en internasjonal konkurranse var det viktig og ikke bare ha norske ledere. Både fordi man trengte impulser og fordi det ikke var nok gode norske toppleder. Sistnevnte syn styrkes av IMDs World Competiveness Yearbook 1999 der også ledelse er en faktor Norge skårer dårlig på. Men ønsket om utenlandsk ledelse var også begrunnet i at selskapet gjennom oppkjøpet av Trafalgar House nå hadde veldig mange utenlandske ansatte i forhold til norske. Det var da en utbredt oppfatning av at det var vanskelig å få slike til og flytte til Oslo. At Kværner, i hvert fall den gangen, kunne ha rett i det støttes av blant annet Harris-instituttets intervjuundersøkelse av toppledere og styreformenn i Europa om hvilken storby de synes er attraktiv å etablere seg i. I 1996 endte Oslo på en 27. plass av 30 europeiske byer, listen ble toppet av London (Aftenposten 12.11.1996). Kværner lyktes i denne strategien. I 1997 bestod toppledelsen av 12 personer der bare fem var norske. Det er imidlertid verdt å merke seg at de fleste ikke- norske var britiske. Så om dette kan kalles en internasjonal sammensetning når Kværner selv kalt seg "Anglo- Norwegian" kan kanskje diskuteres. En av informantene var også inne på dette. Han omtalte da blant annet briter som enda mindre internasjonale enn nordmenn.

Som vi så i teoridelen trekker skeptikerne Hirst og Thompson (1996) frem at TNS forblir forankret i sitt hjemland blant annet på grunn av ledelsens sammensetning og lokalisering som en begrensning i globaliseringen. Rugirok og van Tulder (1995) trekker også frem ledelsens lite internasjonale tilsnitt som et av de tre forholdene som gjør at TNS fra små økonomer blir nasjonale i sin karakter selv om de synes å være de mest internasjonaliserte. Unntaket er når selskapet blir kjøpt opp eller fusjonerer. Dette var ikke tilfellet her. Men med tanke på at Kværner kjøpte et så stort selskap, særlig i forhold til egen størrelse, er den en interessant betraktning at det samme skjedde i dette tilfellet. Så i forhold til ledelsens sammensetning kan man si at Kværner nå var mer globale enn det skeptikernes funn i studier av transnasjonale selskaper og deres rolle i globaliseringsprosessen.

Etterspørselsforhold

Av etterspørselsforhold ble særlig ingeniørtjenestene (E&C), til tidligere Trafalgar House trukket frem som en årsak til flyttingen. Denne var stor både i Europa og Asia. Mange av kundene var etablert i London med hovedkontor eller filialer. Jeg fikk imidlertid ikke inntrykk av at dette var en veldig sentral begrunnelse. Det som er interessant er derimot at særlig en av mine informanter trakk frem etterspørselsforhold innen olje og gassektoren som en ulempe i forhold til å være lokalisert i London. De fleste av Kværners kunder var fremdeles lokalisert i Norge. Dette medførte mye reising, og det ble vanskeligere å holde relasjonene ved like. I den sammenhengen er det også verdt og merke seg at en annen informant antydte at de tidligere satsningsområdene olje og gass og skipsbygging ble skjøvet litt i bakgrunnen i forbindelse med overtakelsen av Trafalgar House. Dette var ikke en strategi, men et resultat av manglende kapasitet hos toppledelsen. London er også et shippingsentrum, med Baltic Exchange som den viktigste institusjonen. Det kan derfor tenkes at det potensialet som lå her ikke ble tilstrekkelig utnyttet da dette området kanskje ikke hadde nok fokus i denne perioden. Skipsveftene var jo også noe som etter hvert kom på salgslisten når Kværner senere trengte penger og skulle restrukturere selskapet.

Et annet moment i forhold til etterspørsel og kunder som er interessant er forholdet til de tidligere britiske koloniene og Asia generelt. Som tidligere omtalt ønsket Kværner å styrke sin posisjon i dette markedet. Dette var også en av grunnene til at de kjøpte Trafalgar House og flyttet til London. Gjennom å være lokalisert i London håpet selskapet at de skulle bli oppfattet mer som britiskt. De mente nemlig at det da ville være lettere å få innpass i Asia. Det å ha hovedkontor i London var et ledd i denne strategien. Det viste seg imidlertid at de fortsatt bare ble oppfattet som et norsk selskap, både blant andre næringslivsaktører og myndigheter i Asia.

Relaterte næringer

For et hovedkontor på dette nivået synes de relevante relaterte næringene å være konsulentselskaper av ulike slag. Dette kan være industriell, juridisk, organisatorisk eller finansiell rådgivning. Da finanssektoren tidligere er blitt omtalt vil ikke denne bli drøftet her. London er et europeisk sentrum for mye slik aktivitet. Blant annet har de 10 største juridiske firmaene i Europa hovedkontor i London (London First Center). Tilgangen til en slik markeds plass og knutepunkt ble trukket frem som en av de mer vestentlige grunnene for relokaliseringen av de mer "flyttevennlige" informantene mine. Det ble argumentert med at man i London både hadde et større utvalg av selskaper og at de store internasjonale

selskapene hadde sine beste medarbeidere i London. Som en av informantene sa det: ”I London er seniorene, i Oslo er det bare juniorer”.

Det er på den bakgrunn overraskende at andre informanter, på ledernivå, uttrykte frustrasjon over selskapets manglende bruk av denne muligheten. Jeg fikk vite at selskapet ikke hadde tradisjon for å bruke konsulenter i særlig grad. Det var en holdning at det var så mye kompetanse i konsernet at man kunne møte både interne og eksterne utfordringer uten hjelp av slike selskaper. En av informantene trakk særlig frem at denne holdningen var uheldig i forhold til de organisatoriske problemene rundt overtagelsen av Trafalgar House og møtet mellom to kulturer. Han hadde faktisk brukt konsulenthjelp ”i smug” og gjemt utgiftene i sine budsjetter. Dette illustrerer vel flere problemer for selskapet. Men det sier kanskje også noe om at man i ettertid hadde et behov for å begrunne flyttingen. Selv om dette området ikke var så sentralt når beslutningen ble fattet i 1996. Mine intervjuer ble foretatt i 1999. Men sett i lys av at det faktisk ble oppgitt som en av årsakene til flyttingen synes i hvert fall ikke som Kværner benyttet de mulighetene som lå i Londons brede spekter av relaterte næringer.

Konkurransarena

Av Europas 500 største transnasjonale selskaper har 37% hovedkontoret i London (Corporation of London) og over 60% av selskapene på Fortune 500 rangeringen er representert i London (London First Center). ”Næringslivets Vatikanstat” som Aftenposten omtalte det som lørdag 7. august 1999. For Kværner var det etter den stadige dypere og bredere internasjonaliseringen ønskelig å være i et slikt sentrum. Dette ble begrunnet i at ledelsen ønsket en nærmere tilknytning til globale konkurrenter og den arena der de opptrådte. Årsakene til at man ønsket en slik nærhet var at man da lettere kunne følge med på hva de foretok seg. Men også her var en av årsakene symboleffekten. Enkelte av mine informanter hevdet at det kunne være en fordel å ha adresse London, i stedet for Oslo, hvis dine konkurrenter hadde det. Som vi så i det teoretiske rammeverket hevder også Dicken (2007:141) at det er viktig med personlig direkte kontakt på hovedkontornivå og at transnasjonale selskaper derfor har en tendens til samlokalisering av hovedkontorene.

Jeg finner det vanskelig å si noe konkret om hva Kværner egentlig fikk igjen for en slik lokalisering. Mine informanter mente det var for tidlig å si noe om virkningen av dette. Om

selskapets historie hadde blitt annerledes dersom de hadde hatt base i en annen konkurransearena er det umulig å si noe om. Men som jeg tidligere har vært inne på trakk noen frem at det var problematisk at selskapet hadde flyttet fra mange av sine kunder innen olje og gass. Så også i forhold til valg av konkurransearena kan det se ut som de nye satsningsområdene, kanskje særlig E&C, ble ledende når slike valg skulle tas.

Myndighetene

Selv om Kværner hadde flyttet sitt hovedkontor til London var de fortsatt et norsk selskap i juridisk forstand. Det medfører at eventuelle ulike reguleringer fra myndighetenes side, både på nasjonalt nivå og mellom Oslo og London, ikke direkte spiller noen rolle her. Det var derimot gjennom den andre dimensjoner knyttet til myndigheter selskapet håpet at flyttingen skulle ha en positiv effekt. Som vi var inne på i analysen rundt London som konkurransearena håpet Kværner at flyttingen skulle bidra positivt i forholdet til kontaktnett og dermed etableringer i Asia. Kværner håpet videre at en lokalisering i London skulle gjøre det enklere for de å få innpass og velvilje fra britiske myndigheter i denne sammenhengen. Det ble blant annet sagt at de ønsket å være med på britiske reiser der politikere og næringsliv reiser sammen. Slike reiser foretas også med jevne mellomrom i regi av norske myndigheter og næringsliv. Da jeg gjennomførte mine intervjuer i 1999 fikk jeg imidlertid et klart inntrykk av at de ikke hadde lyktes med å få et slikt innpass utover det alle andre utenlandske selskaper fikk. Informantene sa at selskapet var norsk og ble derfor oppfattet som norsk av britiske myndigheter. De hadde heller ikke opplevd noen spesiell velvilje hos myndigheter i London. Den før omtalte reguleringsstriden rundt "Millennium Tower" var et eksempel på dette.

Også i forholdet til EU byråkratiet var det et håp om at en flytting til et EU-land skulle gjøre ting smidigere. Mange av informantene trakk nemlig forholdet til EU frem som problematisk. De mente at Norges manglende medlemskap var en av årsakene til dette. Det er sikkert ingen grunn til å tvile på at følelsen av at EUs byråkrati gjorde ting vanskelig var reell. Hvorvidt dette skyldes manglende medlemskap, eller om også bedriftsledere i EU-land ofte sitter med denne følelsen, faller utenfor denne oppgavens avgrensning å analysere. Det informantene imidlertid var tydelige på var at flyttingen ikke hadde hjulpet i så måte. Problemene var de samme og selskapet ble også av EU, korrekt nok, oppfattet som norsk. Kværners fokus på EU, som en av grunnene for å flytte ut av Norge, sammenfaller dermed med Jassops (1994) og Martin og Sunleys (1997) teoretisering av at offentlig regulering i

større grad er løftet fra et nasjonalt til et internasjonalt nivå. Kværner blir i denne sammenhengen da et eksempel på hvordan transnasjonale selskaper tilpasser seg denne utviklingen.

Når det gjaldt forholdet til norske myndigheter etter flyttingen var det noe ulikt syn. Informantene var enig i at det generelt ikke ble tatt godt i mot når flyttingen ble offentliggjort. Blant annet uttalte en rekke finanspolitikere seg negativt til flyttingen (Aftenposten 12.07.1996). Noen av informantene mente at forholdet fort normaliserte seg. Andre hevdet imidlertid at de ofte fikk små stikk og signaler når de møtte det politiske miljøet. Særlig skjedde dette i forbindelse med søknader om støtteordninger for industrien, konsesjonssøknader og lignende.

Tilfeldigheter

Som jeg var inne på i teoridelen kan en fordel med en sentral lokalisering være at man tidlig kan fange opp signaler i økonomien. Dersom man er en integrert aktør i et slikt sentrum kan man kanskje gjennom formelle og uformelle nettverk får informasjon som gjør at man kan minske de økonomiske skadevirkningene ved konjunktursvingninger og andre forhold som tidligere har blitt definert inn under tilfeldighetene. I så måte kan fordelene med en sentral lokalisering i forhold til tilfeldighetene sies å være summen av de andre faktorene i Porters diamant. Ledelsen i selskapet på denne tiden hadde et ønske om å være sentralt lokalisert i London og integrert i dette miljøet. Problemene til selskapet kom imidlertid før en slik integrasjon og nettverksbygging kunne finne sted. Den økonomiske nedgangen som gjerne omtales som Asiakrisen rammet også selskapet hardt²⁴. Hvor vidt en integrasjon på et tidligere tidspunkt ville ha gjort noe fra eller til her er det umulig å si noe konkret om. Flere av mine informanter trekker imidlertid frem at problemene i stor grad skyldtes høy risikoprofil i konsernet generelt, men at særlig tidligere Trafalgar House var tungt inne i en del asiatiske prosjekter som ble rammet hardt av den økonomiske nedgangen i regionen.

8.2.3 Oppsummering, Lokalisering London

Vi har i denne delen av analysen sett på hvilke konkurransemessige fortrinn Kværner mente London hadde. Av enkeltfaktorer synes finans å være den viktigste. Målet til Kværner var i denne sammenheng og få en bredere finansiell portefølje og tjene på økt konkurranse. Men

²⁴ Det vil i neste kapittel bli nærmere redegjort for selskapets utvikling etter flyttingen. Der vil også Asiakrisen bli nærmere beskrevet.

på grunn av selskapets utvikling gikk det ikke helt slik. Videre ble etterspørselsforhold til E&C, som var det store nye etter kjøpet av Trafalgar House, viktig. Det å være representert på en slik konkurransearena og den symboleffekten det ga synes også vesentlig. Mer overraskende er det kanskje at relaterte næringer ikke ble benyttet som et konkurransefortrinn med en slik lokalisering. Særlig siden det av flere informanter ble trukket frem som en av fordelene med å være lokalisert i London. Vi skal videre i dette kapittelet nå se på de organisatoriske utfordringene etter kjøpet av Trafalgar House som årsak til flyttingen.

8.3 Organisatoriske utfordringer

8.3.1 Innledning

Som jeg tidligere har vært inne på var forholdet til tidligere Trafalgar House, sammen med en lokalisering i London, de to viktigste årsakene til flyttingen av hovedkontoret til London. Kværner følte et behov for å få kontroll over det oppkjøpte selskapet. Dette gjaldt både forretningsmessig og organisatorisk. Den forretningsmessige kontrollen kunne imidlertid i større grad ha vært utført fra Oslo. Det er derfor de organisatoriske utfordringene som synes sentrale hvis man skal forstå hvorfor Kværner flyttet til London. Disse forholdene henger, som vi så i det teoretiske rammeverket, også sammen. For å få det riktige fokuset på forretningsområdene var det også viktig at den nye organisasjonen var samlet om hva som var målene og hvordan disse skulle nås. En sentral utfordring her var at tidligere Trafalgar House ikke hadde en operativ konsernledning. Som jeg tidligere har vært inne på styrte hver divisjonsdirektør sin avdeling uten særlig koordinering fra konsernnivå. Det var derfor viktig og utfordrende å få aktiviteten innlemmet i "Kværnerfamilien".

8.3.2 Møtet mellom to forskjellige kulturer

Som vi så i det teoretiske rammeverket er det viktig å så raskt som mulig få forent de to ulike bedriftskulturene etter et oppkjøp dersom gevinsten skal kunne realiseres. Flere av mine informanter mente at dette aspektet ikke var tilstrekkelig diskutert og planlagt på forhånd. Det viste seg også at forskjellene var større enn det man hadde trodd. De to tidligere selskapenes organisasjon var bærer av både ulike formelle og uformelle institusjoner (Edquist & Johnson (1997)). For å møte denne utfordringen på en best mulig måte mente ledelsen at en lokalisering i London var det mest hensiktsmessige. Ikke bare var det to

forskjellige kulturer som skulle samkjøres. Konsernet hadde nå også langt flere ansatte i Storbritannia enn i Norge, ca 18 500 i Storbritannia og 9 500 i Norge. Den organisatoriske utfordringen her var at de fleste lå under tidligere Trafalgar House og dermed tilhørte en annen bedriftskultur enn Kværners.

Kulturen og organiseringen av det tidligere Trafalgar House var mer rigid og hierarkisk enn det man var vant til i Kværner og Norge. Det var større avstander mellom lederne og de ansatte. Det var også liten horisontal kontakt mellom ulike avdelinger. Spørsmål og informasjon måtte gå via ledere i organisasjonen. Topplederne i selskapet hadde privilegier som man ikke var vant med fra Norge. Jeg fikk beskrevet ledere med egne personlige sekretærer som også gjorde en rekke personlige tjenester. Eksempler på dette var at de holdt orden på bursdager og bryllupsdager og kjøpte inn blomster som sjefene kunne ha med hjem. Disse lederne hadde også egne biler og sjåførere som var ansatte i konsernet.

Kværner ble av alle mine informanter, også tillitsvalgte, beskrevet på en helt annen måte. Selv om Kværner under Tønseth hadde forandret seg. Noe også flyttingen og visjonene rundt denne, som for eksempel "Millennium Tower", indikerer. Konsernet hadde en mye større åpenhetskultur og horisontal kontakt var mye mer vanlig. Kværner hadde også hatt tradisjon for å, i hvert fall til en viss grad, overføre norsk organisering av arbeidslivet til utenlandske enheter. Som eksempel på dette ble det fortalt at en leder innen skipsbygging i Asia hadde sagt at de ansatte som jobbet for Kværner ble "ødelagt" og ikke kunne jobbe andre steder etterpå. Det var fordi de ble vant til alt for mye frihet og ansvar, samt uttalerett i saker som angikk deres arbeidshverdag. Slike forhold fant de sjelden andre steder i regionen.

Disse ulikhetene er nok delvis utslag av bedriftsspesifikke forhold. Men deler av forklaringen kan også ligge i de to forskjellige industrielle systemene selskapene hadde sitt opphav i. Kværner kom fra et system som allerede er definert som i skjæringspunktet mellom makro fordisme og et industrielt demokrati. Det britiske systemet bar nok i langt større grad preg av de kjennetegn som er utledet i et mikro fordistisk system (Rugirok og van Tulder 1995). Særlig i tiden under Margareth Thatchers ledelse hadde nok disse særtrekkene blitt forsterket. At såkalte globale selskaper likevel er i besittelse av en rekke nasjonalt forankrede karakteristika som kan medføre problemer ved en sammenslåing ser vi også i Dickens (2003) analyser. At det var store kulturelle forskjeller er derfor ikke overraskende på bakgrunn av det teoretiske rammeverket.

Forholdet mellom den nye toppledelsen og divisjonsdirektørene i tidligere Trafalgar House var vanskelig etter oppkjøpet. Hvor vanskelig blir noe ulikt beskrevet blant mine informanter. Det var et mønster i at de som ikke lenger var tilknyttet selskapet uttalte seg sterkest om dette. Noen av disse brukte ord som kulturkonflikt. De som fortsatt var der ville ikke bruke så sterke ord om denne perioden. De uttrykte det mer som kulturelle forskjeller som nok burde vært håndtert annerledes. Kværner ønsket i hvert fall og endre på dette. De ville overføre sitt sett av bedriftsspesifikke institusjoner til det oppkjøpte selskapet og dets ledelse.

8.3.3 Organisatorisk endring av Trafalgar House

Manglende tillit og overføring av institusjoner

Som vi har sett i det teoretiske rammeverket er tillit en viktig institusjon i seg selv, og viktig for andre institusjoner i organisasjonen. Særlig er tillit viktig når to gamle kultur møtes og skal smelte sammen til en felles kultur. Det er derfor innledningsvis i denne delen av analysen viktig å merke seg at Kværner hadde liten tillit til ledelsen i det tidligere Trafalgar House. For det første hadde selskapet over en lengre periode levert dårlige resultater. Så allerede i den innledende fasen av kulturbyggingen kan man si at det fra Kværners side var lite av det Sako kaller kompetansetillit. Etter hvert som det ble avdekket at problemene til Trafalgar House var større enn tidligere antatt er det vel grunn til å tro at denne tilliten ble ytterligere svekket. Hvordan man så på dette fra Trafalgar House har jeg ikke gjennomført undersøkelser av. Men oppkjøpet var fiendtlig. Så om de hadde kompetansetillit til Kværner hadde de nok i hvert fall ikke det som tidligere er blitt definert i begrepet intensjonstillit.

Denne manglende tilliten var et vanskelig utgangspunkt for de organisatoriske endringsprosessene som måtte finne sted. Kværner hadde som sagt et klart mål i denne prosessen. Trafalgar House skulle endres. Det var Kværners bedriftskultur som skulle overta. Det var i liten grad meningen at det skulle skapes noe nytt. Alle informantene viste nemlig stor skepsis til engelsk bedriftskultur og organisering av arbeidslivet. Også de engelske ledertradisjonene ble omtalt som uønsket i det nye selskapet. Her ser vi tydelig at Kværner vil beholde sin nasjonale karakter selv om de er blitt en internasjonal aktør. Dette styrker synet til skeptikerne på transnasjonale selskaper og om de kan kalles fullt ut globale (Hirst og Thompson 1996, Rugirok og van Tulder; 1995). På den annen side rimer det kanskje

dårlig med målsetningen, og oppfyllelsen av den, om flere utenlandske toppledere. Men kanskje disse fordommene mot engelske ledere, noen i den nye toppledelsen var jo også fra tidligere Trafalgar House, kan forklare noe av konfliktene og maktkampene i konsernet.

Noe av det første Kværner gjorde i omorganiseringsprosessen var å fjerne de tidligere omtalte privilegiene til lederne. Dette håpet de skulle ha flere positive effekter. For det første skulle det være et signal til ledere om at det nå var nye tider. Det samme signalet skulle gå til de vanlige ansatte i tidligere Trafalgar House, men da i en mer positiv forstand. For det tredje var det en del penger å spare på dette. Flere av mine informanter sier at de nok undervurderte hvor tungt lederne ville ta denne endringen. Det var heller ikke alltid at de vanlige ansatte reagerte slik de hadde forventet.

Et eksempel som flere trakk frem her var omleggingen av kantinestrukturen i det gamle Trafalgar House bygget. Der var det ved oppkjøpet to kantiner. En svært fin restaurantliknende kantine for sjefene som var også svært rimelig. De vanlige ansatte hadde derimot en mer typisk norsk kantine. Denne var imidlertid relativt sett dyrere enn den andre. Kværner tok her et grep og la ned "luksuskantinen" som en del av den organisatoriske endringsprosessen. Dette ble ikke godt mottatt av de som tidligere hadde kunne benytte seg av tilbudet. Mer overraskende for Kværner var det at de vanlige ansatte heller ikke reagerte så positivt på dette. De hevdet at de ikke kunne slappe av i lunsjen sin når sjefene var der. Det ble heller ikke godt mottatt at Erik Tønseth av og til stakk innom her for å hilse på de ansatte og ta en matbit sammen med dem. Dette stresset de ansatte og de følte seg både overvåket og utrygg. De var ikke vant til dette og følte det nærmet som en test. Det var selvfølgelig ingen som sa noe direkte til toppledelsen i Kværner om dette, men de fanget det opp via omveier.

Dette er et eksempel på at det ikke alltid er lett å overføre en bedriftskultur som er relativt åpen både horisontal og vertikal til et mer hierarkisk system. Men det illustrerer også at heller ikke de ordinære ansatte hadde en intensjonstillit overfor sin nye ledelse. Som vi har sett i teorien er tillit som institusjon viktig også for andre institusjoner. Det oppstod derfor problemer når de ansatte i tidligere Trafalgar House og Kværnerledelsen var bærere av ulike organisasjonsspesifikke uformelle institusjoner (Edquist og Johnson 1007).

For å forstå de konfliktene som vedvarte på ledernivå i organisasjonen kan det være hensiktsmessig å ta med at de norske lederne ikke var helt konsekvente i sin tankegang rundt luksusgoder. Det ble nemlig i 1997 kjøpt et gods utenfor London. Dette kostet 20 millioner norske kroner, men ble pusset opp for ytterligere 50 millioner. Dette skulle brukes til kundepleie av Kværners toppledelse. Man kan kanskje si at Kværner i tillegg til å pleie sine kunder i London (etterspørselsforhold), skulle markere seg på Londons konkurransearena. Selskapet hadde også et privat jetfly. Styret, ved styreleder Christian Bjelland, var ikke informert om kjøpet av godset. Godset havnet imidlertid, sammen med flyet, etter hvert på konsernets salgsliste (Dagens Næringsliv 22.10.1998). Aftenposten (12.08.2000) avdekket senere at lederne ved skipsverftet i Philadelphia, som ble overtatt i 1997, hadde en lukseriøs tilværelse på selskapets regning. Hvis vi forutsetter at de tidligere omtalte lederne som hadde mistet en del av sine privilegium fikk med seg dette styrket det nok ikke intensjonstilliten til sine nye sjefer. Det kan på bakgrunn av dette kanskje også se ut som om i hvert fall noen institusjoner fra det tidligere Trafalgar House likevel overlevde i den nye organisasjonen.

Kommunikasjon og tillitsdannelse

Tilliten som i det teoretiske rammeverket ble fremhevet som et viktig vilkår for organisasjonsbygging var altså ikke til stede. Spørsmålet blir da om det gjennom kommunikasjon var mulig å skape en slik tillit. Flere av mine informanter trekker imidlertid frem at det motsatte skjedde. For det første oppfattet noen språkforskjellene vanskelig. Ikke fordi at de hadde problemer med engelsken, men de engelske var selvfølgelig langt bedre i sitt eget språk. Som vi så i teoridelen trekker Deal og Kennedy (1999) frem at det kan være et problem når arbeidsspråket er morsmålet til bare den ene parten når to organisasjoner skal bli en. Noen av informantene trekker her frem at de britiske lederne brukte sin overlegenhet i engelsk "for det den var verdt". En av dem sa sågar at engelsk var det eneste de kunne bedre enn oss. Det misbrakte derfor aldri en anledning til å vise at de var overlegen på dette feltet. Det kan tenkes at slike hersketeknikker har medført en del snakk i korridorene på norsk i etterkant av møtene. Altså den andre utfordringen de samme forfatterne trakk frem i teoridelen. Slik har muligens denne konflikten blitt forsterket. For dette ble ikke åpent drøftet mellom partene, men fikk skure og gå. Det ble altså ikke gjort forsøk på det som Sabel (1993) omtaler som "studied trust".

Et annet forhold som ble trukket frem som vanskelig i forhold til kommunikasjon var måten saker ble tatt opp på av den norske ledelsen. Her kommer vi tilbake til ulikheter mellom

norsk og britisk tradisjon. Flere av mine informanter tror at britene så på Tønseth som en svak leder fordi han i større grad enn de var vant med spurte om deres meninger, og på andre måter inviterte til deltagelse, før beslutninger ble fattet. Et kanskje vanlig trekk i norsk arbeidsliv, men tydeligvis ikke så vanlig i England.

Flere av mine informanter trekker frem at som et resultat av at man oppfattet ledelsen som svak foregikk det mye skjult kommunikasjon og posisjoneringsspill. De omtaler engelskmennene som mye bedre i, og mer vant til, slikt enn de norske. Men også her kan man vel stille spørsmål ved hvordan engelskmennene oppfattet dette. De møtte en organisasjon med andre uformelle institusjoner enn det de var vant til. Lederne for denne organisasjonen hadde ikke tillit til dem, og som de nok ikke hadde intensjonstillit til selv, førte kanskje til at de følte et behov for å sikre seg. Kanskje for nærmest en hver pris. Også i denne sammenhengen ser vi at en prosess med fokus på "studied trust" kanskje kunne ha hjulpet konsernet i og komme videre.

Resultat av dette var, i følge flere av informantene, at hovedkontoret i perioden etter flyttingen var preget av uro og konflikter på det organisatoriske plan. Dette var uheldig både fordi det vanskeliggjorde institusjonsoverføringen og fundamenteringen av en felles bedriftskultur. Men det gikk også utover den rent forretningsmessige driften, i den grad disse to faktorene kan ses på atskilt. Det måtte brukes mye tid og ressurser på dette, og det gikk ut over fokuset på andre ting. Tid og ressurser som var tenkt brukt til å få kontroll over selskapets industrielle virksomhet og restrukturering av denne gikk med til organisatorisk brannslukking. Dette kan være en av årsakene til at selskapets utvikling ble negativ i tiden som fulgte.

8.3.4 Hvorfor gikk det slik, og hjalp det å være i London?

De fleste av informantene sier at Kværner ikke hadde noe strategi for de kulturelle og organisatoriske utfordringene de stod overfor. En sier han ved flere anledninger hadde tatt dette opp i ledergruppa, også før Trafalgar House. Han hadde etterlyst en strategi for de utfordringene man hele tiden ville møte ved oppkjøp i utlandet. Dette ble imidlertid aldri satt på dagsorden i selskapet. I forbindelse med kjøpet av Trafalgar House var overføringen av de organisatoriske verdien, altså bedriftskulturen riktig nok diskutert. Men det blir hevdet at det heller ikke da ble gjort noe i forhold til de nasjonale og kulturelle forskjellene. Som en annen av informantene sier det: "Vi trodde de var så like oss. Det var de ikke. Kanskje hadde

det vært bedre om vi hadde kjøpt et selskap i for eksempel Italia. Da hadde vi måttet tatt dette alvorlig i forkant.”

Kværner hadde også tidligere gått i den fella at de trodde andre (bedrifts) kulturer var likere enn de var. Likevel gikk de også denne gangen ut i fra at det skulle gå bra. Konsernet hadde for eksempel ved etableringer i Sverige hatt noen av de samme problemene, men på langt nå i samme grad. Det ble hevdet at svensk organisering av arbeidslivet var mer lik den engelske enn den norske. I Sverige var det også større skille mellom ledelse og ansatte, og man var mye mer opptatt av både posisjoner og korrekthet.

Som en illustrasjon på hvordan møtet mellom den norske og svenske kulturene kunne bli, trakk mange frem en historie fra en markering etter en overtakelse av en fabrikk utenfor Gøteborg. Konsernledelsen i Kværner hadde leid et gods i nærheten og invitert ledelsen av fabrikk på middag og hygge. Kværnerledelsen ville markere en ny og positiv start for virksomheten, og ønsket en uformell fest. Dette var ikke svenskene forberedt på og viste ikke hvordan de skulle takle en slik omgangsform med toppledelsen i konsernet. Mange trakk seg derfor tilbake rett etter middagen. Representantene for Kværner ville imidlertid gjøre det best mulig for de som ble igjen. Det ble derfor rundhåndet servering utover kvelden. Det hele endte med at Erik Tønseth og Rolf Utgård skulle avgjøre hvem som var sterkest med en kamp ”rævkrok” på gulvet i baren. Umiddelbart etterpå hadde resten av svenskene trukket seg tilbake. Møtene dagen etterpå skal i følge mine informanter hatt en stiv og rar tone.

Kværner hadde altså ingen strategi for å møte de organisatoriske utfordringene de stod overfor. Det var for eksempel først sommeren 1997 at det ble ansatt en direktør som hadde ansvaret for organisasjonen og personalet. Men en av forklaringene som blir gitt for flyttingen er altså at man nå så man måtte møte disse. Det kan imidlertid se ut som ikke denne utfordringen ble tatt alvorlig nok etter flyttingen. De fleste informantene, uavhengig av daværende tilknytning til konsernet, trakk fram manglende samlokalisering som en av hovedforklaringene på hvorfor de bedriftskulturelle forskjellene hadde fått utvikle seg til det som i ulik grad ble betegnet som en konflikt. Ikke alle divisjonsdirektørene satt sammen med den nye konsernledelsen. Det er interessant at Kværner delvis begrunnet sin flytting ut i fra organisatoriske utfordringer og ender opp med en situasjon der problemene blir delvis forklart med manglende samlokalisering.

Skal man analysere hvordan potensialet ved flyttingen ble utnyttet utover den manglende samlokaliseringen kan man snu problemstillingen. Var det et potensial i flyttingen, eller bidro denne i seg selv til de interne problemene, flere av informantene sier nettopp dette. Noen var i mot flyttingen fra starten av, mens andre i ettertid sier at det, i hvert fall i denne sammenhengen, kanskje ikke var så lurt. Man skulle overta et selskap som var større enn seg selv i England. Oppkjøpet var fiendtlig og man ville endre på lederstilen. Alt dette ble nå gjort på bortebane. Eller som en sa det "Vi flyttet inn i svigermors hus". Fortsetter man å bruke den terminologien kan man også tilføye at dette var et tvangsekteskap. Da målet hadde vært å ta kontroll over selskapet og "fornorske" bedriftskulturen sa flere direkte at det beste hadde vært om vi flyttet den tidlige ledelsen i Trafalgar House hjem til Norge og hadde innført norsk som arbeidsspråk.

8.3.5 Oppsummering, Organisatoriske utfordringer

Ønsket om å ta kontroll over det tidligere Trafalgar House var altså en av de sentrale begrunnelsene for flyttingen. Men det kan se ut som om Kværnerledelsen møtte de utfordringer som ligger i at to organisasjoner skulle samles ganske uforberedt. Særlig den kulturelle dimensjonen synes å ha hatt en lite sentral rolle i diskusjonen i forkant av oppkjøpet og flyttingen. Forholdet ble i den første tiden etter flyttingen derfor preget av uro og konflikt. Aktørene hadde ikke tillit til hverandre og overføring av formelle og uformelle institusjoner, og en eventuell opprettelsen av nye, ble derfor vanskelig. Da det kan synes som om kompetansetilliten ikke lå i bunn fra Kværners side og at intensjonstilliten nok var mangelfull på motsatt side, ble videre tillitsbygging vanskelig. Dette fraværet av et fundament for velviljetillit kan da ha medført at organisasjonen ble mindre dynamisk enn den kunne ha blitt. Dette bedret seg imidlertid over tid. Men da Tønseth måtte gå i 1998 og Kjell Almskog overtok blusset dette opp igjen. Flere av informantene antok at dette skyldtes at engelskmennene da trodde at kortene skulle deles ut på nytt. Dette illustrerer poenget med at det kanskje hadde vært hensiktsmessig at de heller ble flyttet til Norge. Det virker nesten som at Kværner ikke fikk de engelske lederne til å la det gå inn over seg at de faktisk var kjøpt opp og skulle underlegges en utenlandsk organisasjon i sitt eget hjemland. Men at konflikten på nytt fikk utvikle seg illustrer nok også Deal og Kennedys (1999:166) poeng om at stereotyper som har blitt formet i en tid uten et tilfredstillende fundament for en bedriftskultur har en langvarig negativ effekt.

8.4 Oppsummering, Hvorfor flyttet Kværner hovedkontoret til London?

Som vi har sett begrunnes Kværners flytting av hovedkontoret ut i fra to dimensjoner. Hva London hadde å tilby som globalt knutepunkt, med finans som det viktigste, og overtagelsen av Trafalgar House. Det sistnevnte viser igjen at man ikke kan analysere hvorfor Kværner flyttet til London uten å ta hensyn til konsernets vekst og internasjonaliseringsstrategi. På grunn av at selskapet gikk inn i en vanskelig periode etter flyttingen kan det se ut som om de ikke fikk muligheten til å utnytte de fordelene de mente fantes i forhold til spesialiserte funksjoner, relaterte næringer, London som konkurransearena og områdets store ansamling av kunder (etterspørselsforhold). Kværner var, og forble norsk, og ble også oppfattet som det. De følte derfor ikke at flyttingen endret noe i forhold til myndighetene. Verken på nasjonalt eller EU nivå.

Konsernet fikk også store organisatoriske utfordringer som de ikke synes å ha vært tilstrekkelig forberedt på. De hadde derfor ikke den kulturelle robustheten som Fortune Magazine mener må ligge til grunn (Deal og Kennedy 1999). Det blir i den sammenheng stilt spørsmål ved om flyttingen kanskje gjorde vondt verre. De organisatoriske problemene kan ha medvirket til den negative utviklingen vi skal se nærmere på i neste kapittel.

Det er vanskelig å skille mellom hva som var gode grunner for å flytte og hva som i ettertid blir trukket frem som svar på konkrete spørsmål. Man skal heller ikke glemme at Porter (1990) flere ganger understreker at en bedriftsleders ambisjoner og personlige trekk også ikke må undervurderes i analysen av et foretak. Kværner hadde ekspandert og internasjonalisert stort under Tønseth. Dels med en høy risikoprofil. Det kan kanskje synes som om størrelse og internasjonal tilstedeværelse etter hvert ble et selvstendige mål i seg selv. En av informantene på ledernivå tilføyde etter intervjuet at han for egen regning tror at Kværner under Tønseth hadde flyttet til London uansett om de hadde kjøpt Trafalgar House eller ikke. Han vektla i den sammenheng ikke Londons fortrinn. Eller kanskje det var slik LOs førstesekretær uttalte det i Aftenposten (12.07.1996) ”Men det har ligget i kortene lenge at Erik Tønseth er for stor for Norge”. Dersom man ilegger slike tanker forklaringskraft blir både bedriftsspesifikke karakteristika og leders ambisjoner vesentlige elementer i forklaringen.

9. Hjemme best ?

9.1 Innledning

Som jeg allerede har vært inne på flere ganger var Kværnerhorisonten mørk etter kjøpet av Trafalgar House og flyttingen til London. Selskapet fikk etter hvert store økonomiske problemer og organisatoriske grep måtte tas. På samme måte som det er ufullstendig å analysere hvorfor Kværner flyttet til London uten å se det i sammenheng med konsernet utvikling, må man se på historien etter flyttingen for og kunne svare på hvorfor selskapets hovedkontor ble flyttet tilbake til Norge. Analysen av delproblemstilling 2, *Hvorfor ble hovedkontoret flyttet tilbake til Norge* blir derfor innledet med en gjennomgang av konsernets utvikling i perioden etter sommeren 1996 og frem til hovedkontoret igjen lå på Lysaker utenfor Oslo. Da mine intervjuer ble foretatt i 1999 hadde en del av det som nå blir beskrevet allerede skjedd. Det vil derfor være enkelte referanser til mine informanter i fremstillingen til og med 1998. Likeledes vil, som i den forrige historiske gjennomgangen, ikke refererte opplysninger være hentet fra Calle Waagaard (frem til og med 1998).

9.2 Kværners utvikling etter flyttingen til London

9.2.1 Fra Kværner ASA "The Anglo-Norwegian company" til Aker Kværner

1996- 1998 Stor gjeld og Asiakrisen

Etter oppkjøpet av Trafalgar House og flyttingen til London gikk mye av 1996 med til etableringen av det nye konsernet. Dette er allerede beskrevet i forrige kapittel. Kværners ønske om vekst hadde imidlertid ikke helt stoppet opp etter kjøpet av Trafalgar House. Flere foretak i Europa, inkludert Russland, ble kjøpt. Men ut i fra det vi har sett så langt i oppgaven vil jeg særlig trekke frem kjøpet av verftet som ble hetende Kværner Hangfa i Kina. Dette er interessant både fordi det samsvarer med tidligere funn i analysen av en strategi som samsvarer med det Rugirok og van Tulder (1995) omtaler som *glokalisering*. Men ikke minst fordi vi har sett at en av begrunnelsene for kjøpet av Trafalgar House og flyttingen til London var et håp om en enklere etablering og bedre kontakter i Asia. Disse kjøpene øker imidlertid gjelden, som ved utgangen av året er om lag 15 milliarder norske

kroner. Resultatet var et overskudd på 750 millioner. Aksjekursen hadde imidlertid steget etter kjøpet av Trafalgar House (Aftenposten 15.10.1998)

1997 var det første hele året med det nye store Kværner. Året startet godt og aksjekursene ikke fortsatt opp i første halvår. Men i løpet av sommeren begynte det å snu. Ved fremleggningen av halvårsregnskapet ble markedet skuffet over høy gjeld (Aftenposten 15.10.1998). Børsfallet skyldtes imidlertid også en generell nedgang på verdens børser. Det som samtidig var i ferd med å skje skulle få alvorlige konsekvenser for selskapet. Det begynte nemlig for alvor å gå opp for markedene at man var i ferd med å få en større nedgangskonjunktur i Asia. Denne nedgangen, som senere fikk navnet Asiakrisen, smittet også over på resten av verden. Flere av mine informanter trakk Asiakrisen frem som det mest sentrale når vi snakket om hvorfor det hadde gått dårlig med selskapet i den senere tid. Jeg finner det derfor riktig og kort redegjøre for hva denne krisen innebar.

Sørøst Asia hadde i de siste om lag 20 årene vært en region med jevn og stor vekst. Det kom derfor tilsynelatende overraskende på verdensøkonomien da det ble en bråstopp og økonomisk tilbakegang her i 1997. Den konkrete starten på Asiakrisen var når sentralbanken i Thailand juli 1997 måtte gi tapt og valutaen raste (Aftenposten 05.01.2000)²⁵. Krisen kom som et resultat av en kombinasjon av blant annet høy generell belåningsgrad, kunstig høye priser på eiendom, synkende pris på og lavere etterspørsel av eksportartikler og store kapitalstrømmer i regionen. Mye av denne kapitalen hadde også bare kortsiktige mål (Understanding Global Issues 98/11). Kollapsen medførte børsfall, svekkede valuter, høyere renter og fall i boligprisene. Etterspørselen i regionen falt, utenlandsk valuta ble trukket ut og de ringvirkningene dette medførte rammet også den eksportrettede delen av næringslivet hardt. Det ble en rekke konkurser i regionen. I en globalisert økonomi spredte dette seg raskt. Sørøst Asia var imidlertid den regionen som ble hardest rammet.

Kværner var dårlig posisjonert for å takle en slik krise. For det første var konsernet tungt inne i regionen. De var tungt inne i både skipsbygging, entreprenørvirksomhet og ingeniørtjenester (E&C). Problemet var todelt. Nybygging og vedlikehold stoppet opp og kontrakter ble kansellert. Innen skipsbygging var ordrebøkene fulle, men bestillerne gikk

²⁵ Navnet Asiakrisen er en geografisk generalisering som ikke helt medfører riktighet. Den beskriver i hovedsak bare Sørøst Asia. Mange land i Asia var ikke rammet av nedgangen, for eksempel India (Understanding Global Issues 98/11)

konkurs eller hadde ikke penger til å betale med. Kværner kunne likevel ikke bare slutte å bygge på et påbegynt skip eller bygning. Da hadde prosjektet måttet bli avskrevet som et rent tapsprosjekt. Det hadde ikke Kværner økonomi til. Kombinasjonen av dette og lav egenkapital og høy gjeld var selvfølgelig ikke heldig for selskapet. Hvor omfattende denne krisen skulle bli gikk ikke opp for selskapet med en gang. Til Aftenposten (7. september 1997) uttalte informasjonsdirektør Trond Andersen at de verken er bekymret på kort eller lang sikt. Det er forøvrig interessant å se at andre selskaper, med tilsynelatende større finansielle muskler, benyttet denne krisen til å foreta langsiktige investeringer i regionen. Et eksempel på det var Norske Skog (Sæther 2004).

Mot slutten av 1997 overtok Kværner et tidligere marineverft i Philadelphia. Kværner fikk leie verftet for en symbolsk sum på 1 dollar i året av amerikanske myndigheter. De fikk også en rekke subsidier, noe som ga frisk kapital. Men med på kjøpet fulgte det en rekke langsiktige og dyre forpliktelser i forhold til drift av verftet. Verftet skulle vise seg å bli den siste nyetableringen av betydning for Kværner i den perioden denne oppgaven tar for seg. Resultat i 1997 var relativt godt, om lag 1, 5 milliarder i overskudd (Kvæners kvartalsrapport 4. kvartal 1997).

I 1998 rammet imidlertid Asiakrisen Kværner enda hardere. Som vi har sett tidligere i analysen hadde Kværner nå en strategi som sammenfaller med det Rugirok og van Tulder (1995) omtaler som *glokalisering*. Men konsernet manglet den ”inter firm” fleksibiliteten som ofte kjennetegner konsern som velger denne strategien i sin internasjonalisering. Det kan også virke som synergier ikke ble utnyttet. Man kan kanskje si at Kvæners internasjonale fortaksnettverk ikke ble tilstrekkelig koordinert. På grunn av de organisatoriske problemene og at tidligere Trafalgar House var så komplekst og spredt hadde nok ikke Kværner klart å gjennomføre en *global strategi* (Dicken et.al 1995). Men det hadde nok vært målet. Noe som også flyttingen til London for å få kontroll illustrerer. Kværner var altså globalisert, men med et mangelfullt kordinert ”intra firm” foretaksnettverk. Eller sagt på en annen måte, Kværner hadde ikke evnen til å være:

”...*globally efficient, multinational flexible, and capable of capturing the benefits of worldwide learning all at the same time.*”(Dicken et.al 1995:30)

Kværner stod dermed fast med hel-, eller deleide, selskaper i regionen. De bandt opp kapital og ga ikke inntekter. Manglende inntjening, kombinert med høy gjeld som måtte betjenes,

førte til dårlige resultater utover året. Aksjekursen falt dramatisk utover i 1998. Vekstplanene i Asia hadde på ingen måte gått slik konsernet hadde planlagt. Samtidig som Kværnerledelsen måtte ha mye fokus på denne situasjonen måtte arbeidet med å få oversikt og kontroll over Trafalgar House fortsette.

Fra starten av 1998 og frem til høsten faller aksjekursen fra rundt 450 til under 100 kroner (Aftenposten 15.10.1998). 13. oktober blir til slutt Erik Tønseth bedt om å trekke seg av styret. Det gjorde han kl. 08.30 dagen etter. Slutten for Erik Tønseths Kværner var altså kommet. Flere av mine informanter, noen var også fortsatt ansatt i selskapet, bemerket rundt dette at avgangen kanskje var unngåelig ettersom resultatene var så dårlig. Noe måtte styret gjøre. På den annen side var han blitt ansatte for å lede en vekst og internasjonaliseringsprosess. Styret var informert om og støttet de større kjøpene. De mente derfor at den behandlingen og omtalen han fikk i etterkant var urettferdig. Men Kværners vekst og effektene av internasjonaliseringen når de globale markedene raknet, ble altså til slutt det som felte Tønseth.

Kjell Almskog tiltrådte som ny konserndirektør 7. desember. Han kom da fra en av toppstillingene ved ABBs hovedkontor i Zurich. Noe av det første han gjorde var å legge frem et skuffende resultat for 1998. Selskapets overskudd var blitt et driftunderskudd på om lag 1, 7 milliarder kroner (Kværners årsrapport 1998). Asiakrisen fikk mye av skylden.

1999- 2001 Nye Kværner

Allerede ved sin tiltredelse annonserte Almskog at store endringer ville bli foretatt. I april 1999 kom planen om det som skulle bli kalt "Nye Kværner". Kværner skulle selge seg ut av skipsbygging og det som ble omtalt som annen tapsbringende virksomhet. Et eksempel på et slikt prosjekt var Sea Launch, som alltid hadde vært og fortsatt er et tapsprosjekt for konsernet. Mindre vesentlige aktiva som ikke falt inn under kjerneområdene skulle også selges. Som en del av restruktureringen skulle det videre kuttes i administrasjon og foretas generelle kostnadsbesparende grep (Kværners årsrapport 1999 og Rapport fra undersøkelsesutvalget 2003)²⁶.

²⁶ Denne rapporten vil bli nærmere beskrevet senere i analysen.

Selv om underskuddet var stort i første halvår (4, 8 milliarder) pekte pilene andre halvår noe oppover. Almskog gikk derfor så langt som å avblåse krisen ved utgangen av sommeren 1999 (Aftenposten 01.09.1999). John M. Charlton blir senere på høsten ansatt som ny finansdirektør etter at Jan M. Heggelund hadde måtte slutte for nesten et år siden. Denne utnevnelsen viser at Kværner fortsatt var interessert i utenlandske ledere og benyttet de fortrinn en lokalisering i London i så måte ga. Årsresultatet ble på tross av optimismen et underskudd på 5, 5 milliarder kroner. Selv om gjelden er noe redusert er den fortsatt på om lag 10 milliarder (Kværners årsrapport 1999).

For år 2000 var forventningen at gevinster fra de annonserte salgene skulle gi stor lettelse i gjeldsbyrden, og at effektivisering og restrukturering skulle bedre inntektssituasjonen. Salgsprosessene gikk imidlertid ikke som planlagt. Av ulike årsaker som er for omfattende til å komme inn på her ble verken Masa Yards i Finland, verftet i Philadelphia eller Warnow verftet solgt. Til gjengjeld ble entreprenørvirksomheten solgt til Skanska. Dette var opprinnelig et kjerneområde, og hadde tjent penger, men ble solgt. Det viste seg imidlertid at gevinsten av salget ble langt mindre enn man hadde trodd da Skanska kom med en rekke krav på grunn av at de fant svært risikable og delvis dårlige kontrakter i divisjonen. Kværner ble etter hvert sittende igjen med risikoen i en del av prosjektene selv om divisjonen var solgt (Rapport fra undersøkelsesutvalget 2003).

Sommeren 2000 gjorde Kjell Inge Røkke sitt inntog i Kværner. Han hadde gjennom Aker Maritime kjøpt om lag 26 % av aksjene²⁷. Dette ble starten på en maktkamp mellom ham og ledelsen og styret i Kværner. Også de ansatte, med konserntillitsvalgt Rolf Utgård i spissen, var skeptisk til Røkkes inntog i selskapet (Klassekampen 27.10.01). EUs konkurransemyndigheter ble også trukket inn i saken. Det ble hevdet at Kjell Inge Røkke indirekte kontrollerte over 40 % av aksjene. Dette var ikke ønskelig for Kværners styre. Det kom derfor et motsvar fra Kværner. Det ble satt frem et tilbud om kjøp av Aker Maritim. Dette kjøpet skulle foregå ved et aksjebytte²⁸. Tilbudet ble avslått av Kjell Inge Røkke.

²⁷ Det er verdt å nevne at ca. 15% av disse aksjene ble kjøpt av Bergesen. Som vi har sett tidligere i oppgaven kjøpte Bergesen disse aksjene i forbindelse med Elkems oppkjøpsforsøk av Kværner tilbake i 1986.

²⁸ Da dette tilbudet, og den senere overtagelsen, er ganske komplisert med hensyn til bytteverdi av aksjer og lignende vil verken dette tilbudet eller senere transaksjoner bli beskrevet i detalj. Det er komplekst og faller utenfor oppgavens rammer. Det tekniske bytteforholdet har, etter min mening, heller ikke betydning for besvarelsen på problemstillingen.

Kværner hadde gjennom salget av entreprenørdivisjonen og andre enheter, samt generell innsparing tilsynelatende redusert gjelden kraftig og opplyser i årsrapporten for 2000 at gjelden ved utgangen av året var 5,4 milliarder. Konsernet gikk også med overskudd i år 2000, resultatet før skatt lød på 513 millioner. Kværner slik det var da det ble flyttet til London var nesten ikke å kjenne igjen. Antall ansatte var nå redusert til 34 000 og mye av den store E&C avdelingen var solgt ut. Hovedkontoret lå imidlertid fortsatt i London. Det er også verdt å merke seg at toppledelsen, som nå bestod av åtte personer, hadde fire nordmenn og fire utlendinger. Det utenlandske tilsnittet i ledelsen var altså fortsatt større enn det som i følge Hirst og Thompson (1996) er vanlig.

Året 2001 ble preget av maktkamp om Kværner og konsernets sviktende økonomi. Det første store slaget sto på generalforsamlingen i juni. Det var i følge Aftenposten (25.11.01) en thriller med Almskog mot Røkke, der Kværnersjefen vant. Aker Maritim hadde i forkant av dette også blitt tvunget til å selge seg ned av EUs konkurransemyndigheter (Klassekampen 27.10.01). Kværner håpet kanskje at det nå var sluttet fred og at man kunne gå videre. Slik gikk det ikke. Styret og ledelsen i Kværner hadde etter denne generalforsamlingen jobbet opp mot ulike banker, norske og internasjonale, for å få til en refinansieringsløsning, og finansiering av nye prosjekter som skulle øke inntjeningen. Det første avslaget kom fra den amerikanske banken ABN Amro 12.09.2001 (Rapport fra undersøkelsesutvalget 2003). Kværner var på nytt blitt et offer for en omstendighet som faller inn under Porters (1990) begrep *tilfeldigheter*. Terroraksjonene mot USA 11. september skaket den globaliserte økonomien og særlig i USA ble usikkerheten stor. Det er derfor kanskje ikke underlig at banken ikke ville låne Kværner penger til et broprosjekt akkurat da.

I følge samme granskningsrapport skjedde det nå mye de neste to månedene²⁹. Det var styremøte i Kværner 14. september. Her ble det konstatert at selskapet var i en likviditetskrise som kunne tvinge dem til å søke beskyttelse mot kreditorene. Det blir også klart for styret at de ikke vil få den nødvendige finansieringen fra de forespurte bankene. Kjell Almskog måtte derfor be børsen om å suspendere aksjene om ettermiddagen 17. september. Styret vurderte nemlig en emisjon av selskapet. Den 19. september ble den vanskelige likviditetssituasjonen til Kværner offentlig kjent. Det ble frem til 29. november

²⁹ Også det som skjedde i de følgende uker og måneder er omfattende og til dels vanskelig tilgjengelig aksjeteknisk. Da detaljene rundt dette etter min oppfatning ikke er viktig for å besvare problemstillingen er hovedpunktene bare kort gjengitt med granskningsutvalget som eneste kilde. Jeg vil anse denne kilden som både nøytral og grundig faglig sett.

2001 arbeidet intenst for å finne en langsiktig løsning for konsernet. Det er i denne perioden det russiske selskapet Yukos Oil kjøpte seg opp i Kværner.

Kværner la frem en plan for hvordan konsernets likviditetskrise skulle løses. Aker Maritim var på sin side ikke fornøyd med løsningen og varslet i en avisannonse 22. november 2001 at de vil stemme i mot forslaget og fremmet en egen plan for selskapet. Innholdet i denne planen var blant annet en nedskrivning av aksjene og en rettet emisjon som skulle sørge for at Kværner får tilstrekkelig med midler for å overleve. Dette innebar i realiteten at Aker Maritime fikk kontroll over selskapet mot at de sprøytet inn til sammen om lag 4, 5 milliarder kroner (det ble til slutt nærmere 6 milliarder). Yukos Oil trakk på sin side tilbake sin del av fulltegningsgarantien i Kværners plan. Kværner så da at de i realiteten ikke hadde noe valg og fremmet Aker Maritims forslag for generalforsamlingen. Allerede 29. november 2001 ble et nytt styre valgt med Kjell Inge Røkke som leder. Aker Maritims overtagelse av Kværner ble derimot formelt vedtatt på generalforsamlingen 18. desember samme år.

2002 → Aker Kværner

Etter overtagelsen måtte Kjell Alsmkog gå og det nye Røkkekontrollerte styret satte inn Helge Lund som konsernsjef. I første omgang var det bare Kværners Olje- og gassdivisjon som het Aker Kværner. Men 1. oktober 2002 kunne NTB melde at hele selskapet skulle hete Aker Kværner. Ringen er på mange måter sluttet for Kværner i den perioden denne oppgaven har analysert selskapet. Kværner var nå blitt overtatt av et annet selskap, og det mot sin vilje. Ikke bare ble ledelsen skiftet ut. Rolf Utgård kunne heller ikke bli gjenvalgt som tillitsvalgt på grunn av sin sterke motstand mot at Kjell Inge Røkke skulle overta selskapet.

Aker Kværner var sterkt kritisk til måten Kværner hadde blitt drevet på. Det ble derfor bedt om en granskning av selskapet for perioden 1996- 2001. Et granskningsutvalg ble nedsatt og bestod av jusprofessor Kåre Lilleholt, siviløkonom Tore J. Fjell og advokat Carl J. Hambro. Utvalgets mandat var ”å iverksette granskning av forvaltningen av selskapet og oppfyllingen av opplysningsplikten overfor aksjonærene og markedet for øvrig”³⁰. Utvalget offentliggjorde sin rapport ”Rapport fra undersøkelsesutvalget engasjert mai 2002” 22. desember 2003. Rapporten er en rent juridisk revisjonsmessig gjennomgang av perioden og

³⁰ En del av det empiriske materialet til siste del av gjennomgangen av konsernets utvikling er som sagt hentet fra denne rapporten. Dette er henvisning til i teksten. Jeg har tidligere ikke sagt mer om rapporten da dette ville ha brutt med den kronologiske fremstillingen av historien,

har ikke gjort foretningmessige vurderinger. Rapporten kommer med en omfattende kritikk av de økonomiske forholdene i selskapet i perioden. Det blir trukket frem at den økonomiske situasjonen for selskapet mot slutten av 1998 var vesentlig svakere enn det som ble kommunisert til aksjemarkedet³¹. Både med henblikk på resultatvaliditeten og fordi selskapet gikk inn i en rekke prosjekter som hadde et betydelig tapspotensial. Men også i årsregnskapet for år 2000 mener utvalget at det ikke ble gitt tilstrekkelig informasjon til markedet (Rapport fra undersøkelsesutvalget 2003 og Aftenposten 21.12.2003). Samme artikkel i Aftenposten omtaler mengden av eksempler på tilfeller der informasjonen og de reelle tilstandene ikke var i samsvar som overveldende. Rapporten trekker også frem at børsen ikke i tilstrekkelig grad ble varslet om risikoen i investeringer som Sea Launch og verftet i Philadelphia. Ingen navn blir nevnt, men personer omtales med tittel og tidsrom angis. Det er derfor ganske enkelt å se at ikke bare Tønseth og Almskog, men også blant annet, Christian Bjelland, styreleder i denne perioden og Trond Andersen, tidligere informasjonsdirektør blir kritisert i rapporten. Revisorene i perioden fikk for øvrig også kritikk. Det var vel neppe en slik avslutning verken Tønseth eller Almskog hadde sett for seg for Kværners historie.

9.3 Hvorfor flyttet Aker Kværner hovedkontoret hjem igjen ?

9.3.1 Innledning

Også for å analysere hvorfor Aker Kværner valgte å flytte hovedkontoret tilbake til Norge finner jeg det hensiktsmessig å drøfte det ut i fra to dimensjoner. En i forhold til organisatoriske hensyn, altså *interne faktorer*. Den andre dimensjonen er forholdet til *eksterne aktører* som kunder, leverandører og finansinstitusjoner. Analysen av hvorfor det nye selskapet flyttet hovedkontoret fra London vil imidlertid være annerledes enn analysen av hvorfor de flyttet ut. I analysen av de eksterne faktorene vil jeg ikke systematisk bruke Porters diamantmodell (1990). Da man kan forutsette at Osloområdet har generelt sett færre av de konkurransefortrinn modellen beskriver ville det etter min oppfatning vært lite naturlig å foreta en reversert analyse ut i fra denne modellen. Jeg vil derfor bare drøfte de eksterne forhold som synes viktige for flyttingen.

³¹ Jeg har likevel fortsatt benyttet Kværners årsrapporter som kilde da ikke finnes andre kilder. Men som det også stedvis fremgår va teksten, med visse forbehold. Disse dataene er ikke lengre fullt ut reliable.

Analysen av organisatoriske forhold vil også ha et annet preg. Den vil nå i større grad se på de forretningsmessige og administrative sidene ved organisatorisk endring. For det første har jeg ikke datagrunnlag for en analyse av den bedriftskulturelle utviklingen etter Akers overtagelse av Kværner. For det andre vil en slik analyse ikke være like interessant i denne sammenhengen. Det ville vært en analyse av sammenslåingen av to bedriftskulturer som begge hadde sitt opphav i Osloområdet og dermed sagt lite om hvilke utfordringer transnasjonale selskaper kan møte i sin internasjonaliseringsprosess. Et unntak her ville ha vært en analyse av hvordan organisasjonen eventuelt hadde endret seg i London. Men da de tidligere Kværnerlederne forsvant fra sine posisjoner i overtakelsesfasen ville man kanskje ikke ha funnet så mye her. Det vil i denne analysen også bli trukket paralleller til de funn som er gjort tidligere i oppgaven.

9.3.2 Restrukturering- etableringen av et effektivt Aker Kværner

Som vi har sett overtok Aker et selskap som var i dyp økonomisk krise. Torbjørn S. Andersen omtaler Kværner som teknisk konkurs høsten 2001. I tillegg viste granskningsutvalget at de antakelser som måtte ha ligget til grunn i forkant om en ukultur vedrørende økonomisk rapportering var korrekte. Aker følte derfor i likhet med det Kværner i sin tid gjorde, et sterkt behov for å ta kontroll over det selskapet de hadde overtatt. Det første grepet som ble gjort var å definere fire nye kjerneområder, Olje og gass, E&C, "Pulp and Paper" og skipsbygging. Denne beslutningen ble fattet raskt etter overtakelsen. På samme tid, i årsskiftet 2001/ 2002 besluttet, i følge Andersen, Akerledelsen at hovedkontoret til tidligere Kværner skulle flyttet tilbake.

Fra starten av var det bare olje og gass divisjonen som het Aker Kværner. Det var også her de mest akutte behovene for en integrering lå. De to tidligere selskapene hadde vært konkurrenter på samme konkurransearena. De skulle derfor integreres etter en modell der overlapping i størst mulig grad ble unngått og synergi kunne oppnås. I de øvrige kjerneområdene hadde tidligere Aker og Kværner mindre overlappende virksomhet. Innen olje og gass var hovedvekten av aktiviteten i Norge. I den omfattende integrasjonsprosessen som nå skulle finne sted ble det sett på som viktig at konsernledelsen satt nær de oppgavene som skulle løses. Andersen trekker dette forholdet frem som en av hovedgrunnene for flyttingen.

Sett i forhold til analysen av hvorfor Kværner flyttet og hvilke effekter dette ga er denne begrunnelsen interessant på flere måter. Ikke bare kjenner vi igjen tankegangen om å ha nærhet til et selskap man skal integreres med. Det at Aker Kværner legger vekt på lokalisering i Norge innen olje og gass styrker antagelsen fra tidligere i analysen om at flyttingen til London kanskje ikke var gunstig for dette området. Norge er for disse selskapene både viktig for det Porter (1990) definerer som konkurransearena og i forhold til etterspørselsforhold. Går man nedover fra hovedkontornivå i organisasjonen vil man antakeligvis også se at Norge også er viktig i forhold til relaterte næringer og spesialiserte faktorer som menneskelige ressurser.

Et av målene ved å overta Kværner var å forhindre at selskapet gikk konkurs. Helge Lund hadde derfor fått i oppdrag å drive konsernet mest mulig effektivt. Da den nye ledelsen ikke så den samme verdien av å ha et hovedkontor i London blir flyttingen tilbake til Oslo også kostnadmessig begrunnet. Aker Kværner så heller ikke det samme behovet for et internasjonalt tilsnitt i den nye konsernledelsen i Oslo. Av de syv som denne nå bestod i var bare to utlendinger (Dagens Næringsliv 11.01.2002), altså en ledelse sammensatt mer i tråd med det som var vanlig i følge Hirst og Thompson (1996). Det er i den sammenheng viktig å merke seg at utlendingene var lederne for de to mest internasjonalt integrerte divisjonene E&C og "Pulp and paper". Dette i motsetning til Almskogs tankegang om at det var viktig å ha en internasjonal finansdirektør selv om DnB fortsatt var den viktigste banken for konsernet. Ansettelsen av Trond Westlie som finansdirektør og flyttingen av hans funksjon tilbake til Norge understøtter Rugirok og van Tulders (1995) observasjon om at det nasjonale finansmiljøet spiller en vital rolle for transnasjonale selskaper fra små økonomier selv om de er blitt globaliserte aktører. Det synes rimelig å ha en norsk finansdirektør når de fleste av dine bankforbindelser er norske. Utnevnelsen av en ny finansdirektør bringer oss over på neste del av analysen, nemlig hvilke fortrinn Aker Kværner mente Oslo hadde som markeds plass.

9.3.3 Oslo som markeds plass

Høsten 2001 hadde illustrert hvor viktig Oslo var som markeds plass for norske selskaper. Det var på Oslo Børs, og med hjelp fra norske finansinstitusjoner, at slaget om Kværner stod. Aker Kværner så at nærheten til denne markeds plassen kom til å være viktig også i den perioden de nå gikk inn i. Problemene til Kværner var ikke løst og man måtte vinne tilbake

tilliten i markedet. Styret i selskapet mente at det var hensiktsmessig at den nye konsernledelsen i denne sammenhengen satt nært de prosesser selskapet måtte gjennom.

Forholdet til kunder og leverandører spilte også en rolle her. Som før nevnt var det innen olje og gass restruktureringsbehovet var størst. For norske leverandører til oljesektoren blir de store operatørene på norsk sokkel unektelig viktig. For Kværner hadde de finansielle problemene ført til at de hadde mistet tillit i oljebransjen og kunne komme til å bli valgt bort nå som en ny oppgangstid innen bygging og vedlikehold av olje og gassinstallasjoner sto for døren (Aftenposten 25.09.2001). Flyttingen tilbake til Norge var altså, som Andersen uttrykte det, ”praktisk i forhold til olje og gassvirksomheten”.

Men når man er inne på betydningen av olje og gass for en lokalisering i Norge må man også ta hensyn til at det i løpet av de siste årene hadde skjedd mye med Kværner. Betydelige deler av de virksomhetene som hadde blitt solgt var fra det tidligere Trafalgar House. Kværners britiske fokus hadde på mange måter blitt redusert. Det er derfor kanskje ikke unaturlig at andre forretningsområders behov kommer i forgrunnen. I et slikt perspektiv blir flytteårsakene, både til London og tilbake, mer bedriftsspesifikke.

Det kan imidlertid se ut som man også utover en relokalisering av hovedkontoret til tidligere Kværner så et behov for en nærhet og en lokal forankring når man skulle operere i det norske markedet. Under kampen mot Yukos Oil om Kværner hadde det for Kjell Inge Røkke vært et PR- messig handicap at hans industrimperium var styrt fra utlandet. Dette ble trukket frem som en av årsakene til at Røkke våren 2002 selv flyttet til Norge (Dagens Næringsliv 11.07.2002). Norske myndigheter og media fikk nå større innsyn i Røkkes imperium og det skulle bidra til å fjerne usikkerhet både i forhold til soliditet og intensjoner. Men det er i forhold til olje og gass også et næringsspesifikt trekk her. I følge overnevnte artikkel i Dagens Næringsliv stiller norske myndigheter særlig krav i forhold til innsyn for aktører på norsk sokkel. Det var altså ikke bare en flytting som var begrunnet i forhold til PR- messige handicap, den kom også på grunn av regulative bestemmelser. Dette viser at Martin og Sunley (1997) ikke bare kan ha rett i at man ikke nødvendigvis kan si at nasjonalstater har blitt svekket i globaliseringen, men at de finner nye måter å regulere sin innflytelse på. Dette viser også at det man kan kalle klassisk regulering gjennom regelverk fortsatt spiller en rolle, i dette tilfellet ikke bare for lokaliseringen av et konsern, men også for dets eier.

9.4 Oppsummering, hvorfor flyttet Aker Kværner hovedkontoret tilbake til Norge?

Vi har i dette kapittelet sett på Kværners utvikling etter kjøpet av Trafalgar House og flyttingen av hovedkontoret til London. Selskapet gikk gjennom en tøff periode og store deler av konsernet måtte selges. Fokuset ble på likviditetsproblemer og restrukturering mer enn etablering og integrering i London. Etter en dramatisk høst i 2001 med nesten konkurs og kamp om kontrollen i selskapet endte det med at Kværner selv ble det oppkjøpte selskapet. Men i motsetning til hva Kværner gjorde flyttet ikke Aker etter. Kværners hovedkontor ble flyttet tilbake til Norge og fra høsten 2002 het alt det som tidligere var Kværner nå Aker Kværner.

Den ene hovedårsaken til at hovedkontoret ble flyttet hjem igjen finner vi igjen i analysen om hvorfor de flyttet ut: Å få kontroll over det selskapet man hadde kjøpt opp. Det vi har sett i denne oppgaven er at det kanskje er best å gjøre i et miljø man selv kjenner. For som vi har sett i det teoretiske rammeverket er geografisk opprinnelse og forankring viktig også for de transnasjonale selskapene. Kværners hjemflytting kan da ved bruk av Dickens (2007:126) terminologi beskrives som å vende tilbake til røttene. Aker Kværner så nemlig på Oslo som sin viktigste markeds plass og det er den andre hovedgrunnen til at selskapet flyttet hovedkontoret tilbake. Det var her de var børsnotert, hadde sine største finansielle samarbeidspartnere, og særlig for oljevirksomheten, sitt viktigste næringsmiljø i vid forstand.

Men når vi ser på årsakene til at selskapet flyttet ut, og at Aker i 2001/ 2002 ikke så på det på samme måten må vi huske at noen vesentlige forutsetninger hadde blitt endret. Kværner var blitt et mye mindre konsern. Fra 88 000 ansatte rett etter kjøpet av Trafalgar House til 34 000 når de ble overtatt av Kværner. Mange av de som var borte hadde vært lokalisert internasjonalt, de færreste i Norge. Aker overtok et norsk selskap. Kværner overtok et engelsk. Det kan også se ut som om det nye Aker Kværner var mindre globalisert enn det Kværner var etter oppkjøpet i 1996. I World Investment Report for 2006 er for eksempel ikke Aker Kværner inne på rangeringen. Som vi tidligere i oppgaven har sett var Kværner nummer 12 i 1998. Dette illustrerer kanskje et endret fokus hos selskapet fra en periode med vekst og internasjonalisering som viktige mål, til et konkurstruet selskap der inntjening og økonomisering er det viktigste.

Det kan nok også virke som overtakelsen av Kværner var bedre forretningsmessig begrunnet enn kjøpet av Trafalgar House. Det virker, som vi tidligere har vært inne på, ikke urimelig å hevde at Trafalgar House ble kjøpt like mye som et ledd i en vekst og internasjonaliseringsstrategi, som at det var et godt kjøp. I det ligger det kanskje grunner for aktørene selv til å flytte til London. For Aker var det nok aldri det å flytte til London på grunn av at Kværner lå der, noe reelt alternativ. Da er det kanskje mer korrekt å se på Kværners tidligere hovedkontor som en filial som ble lagt ned for å spare penger. Kværners toppledelse forsvant jo også i overtakelsen. Resultatet blir uansett det samme. Kværner var tidvis et selskap som gikk lenger i sin globalisering enn det som i følge det teoretiske rammeverket er vanlig. Med overtakelsen av Aker og opprettelsen av Aker Kværner og flyttingen hjem faller konsernet igjen inn i de mønstre som vi i det teoretiske rammeverket har sett er de vanlige.

10. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hva som fikk Kværner til å gjøre noe, i følge faglitteraturen, så uventet som å flytte hovedkontoret fra sitt opprinnelsesland, Norge, til London i England. Nettopp fordi dette ut fra et teoretisk ståsted er vanskelig å si noe om valgte jeg en eksplorativ forskningsstrategi for å forsøke å forstå hvorfor de gjorde som de gjorde. Analysen av flyttingen har hatt som mål å svare på følgende to spørsmål som også er henholdsvis oppgavens hovedproblemstillingen og den første delproblemstillingen. *Hvorfor flyttet Kværner til London ?* og *hvordan utnyttet Kværner potensialet flyttingen ga ?* Etter Akers overtakelse av Kværner ble hovedkontoret flyttet tilbake til Oslo. Det ble derfor utledet en tredje problemstilling. *Hvorfor ble hovedkontoret flyttet tilbake til Norge ?* Den siste problemstillingen ble tatt med både for å gi oppgaven en helhet, men som vi har sett gir den også rom for refleksjon rundt de to første problemstillingene. Men ingen av disse tre spørsmålene kan besvares uten at man ser det i sammenheng med konsernets historie og utvikling. Derfor har både Kværners vekst og internasjonalisering frem til og med kjøpet av Trafalgar House, og selskapets utvikling i perioden 1996 – 2001 hatt en sentral plass i analysen. Jeg vil i det følgende kort oppsummere og kommentere hovedfunnene i analysen, samt komme med noen betraktninger rundt bruken av det teoretiske og metodiske rammeverket.

Etter kjøpet av Trafalgar House var Kværner blitt en betydelig europeisk industriaktør. Konsernet hadde en høy internasjonaliseringsgrad og hadde ytterligere planer om både vekst og internasjonal tilstedeværelse. Særlig var det et mål med vekst i Asia. Men dette hadde kostet og Kværner hadde mye gjeld. En lokalisering i London fremstod som gunstig da byen er et globalt sentrum for økonomisk aktivitet. Av sentrale enkeltfaktorer blir Londons finansmiljø særlig trukket frem. På grunn av den høye gjelden ønsket man et bredere finansielt engasjement i håp om å få billigere og mer fleksible løsninger. Det skulle da hjelpe med tilstedeværelse og dermed etter hvert et formelt og uformelt kontaktnett. Man ønsket også nærhet til kunder og andre store aktører i markedet. Londons store antall hovedkontor og regionkontor for viktige kunder og konkurrenter ble trukket frem. Særlig var dette viktig i forhold til de nye forretningsområdene som var blitt store i konsernet etter kjøpet av

Trafalgar House. Det kan se ut som om dette fokuset gikk noe utover andre forretningsområder, særlig olje og gassdivisjonen.

Problemene tårnet seg imidlertid opp for konsernet. Kombinasjonen av den høye gjelden og sviktende inntekter, særlig da Asiakrisen rammet selskapet hardt, gjorde ikke Kværner til en god bankkunde. Hovedvekten av finansieringen forble norsk. Det viste seg vel etter hvert også at Trafalgar House ikke var et så godt kjøp som man kanskje hadde trodd. I det perspektivet kan man stille spørsmål ved om ikke et selskap som Kværner, fra et lite land med et lite industrielt system, kanskje kunne utnyttet det potensialet en lokalisering i London gir bedre dersom de hadde flyttet dit før oppkjøpet av Trafalgar House. Kanskje hadde et Kværner som allerede var veletablert i London med et godt kontaktnett som viste hva som rørte seg i engelsk økonomi aldri kjøpt Trafalgar House. Det er kanskje nettopp på grunn av slike forhold lokal forankring fortsatt er viktig, også for transnasjonale selskaper.

Flyttingen av hovedkontoret til London blir også begrunnet med et behov for kontroll og endring av det tidligere Trafalgar House. Man trengte å få oversikt over konsernet og man ville endre organisasjonen. Det viste seg raskt etter kjøpet at dette ikke skulle bli så enkelt som de hadde trodd. Kværner flyttet til London tilsynelatende uforberedt på de kulturelle forskjellene de ville møte hos topplederne i et britisk selskap. De organisatoriske endringene gikk ikke så greit som man hadde håpet og det ble brukt mye tid på dette. Det er nærliggende å konkludere ganske entydig med at potensialet ved flyttingen ikke ble utnyttet i denne sammenhengen. Det kan man gjøre både fordi det kommer relativt klart frem hos de fleste av informantene at Kværner ikke hadde forberedt seg godt nok på dette. Dermed er det også betimelig å stille spørsmål ved om det var hensiktsmessig å foreta disse organisatoriske grepene i et annet land, og på et språk som den andre parten behersket bedre. Det kan med andre ord hevdes at potensialet for organisatorisk endring slik Kværner ønsket hadde vært større dersom Trafalgar House måtte flytte isteden for Kværner.

Etter det som, mer eller mindre, kan kalles en sammenhengende nedgangsperiode for konsernet blir det mot slutten av 2001 overtatt av Aker. Olje og gassdivisjonen fusjoneres først inn i det nye Aker Kværner. Resten av selskapet blir en del av Aker Kværner i løpet av høsten 2002. Ringen er på mange måter sluttet. Det er nå Kværner som blir overtatt av et annet selskap. Som et ledd i denne prosessen flyttes hovedkontoret tilbake til Norge. Aker Kværner begrunner det med, som Kværner en gang gjorde, behov for å ta kontroll over

konsernet de har overtatt. Men svaret på den siste problemstillingen er også delvis at det nye konsernet ønsket å være tilstede på Oslo som markeds plass. Begivenhetene høsten 2001 hadde illustrert at det fortsatt er på Oslo Børs, gjennom norske finansinstitusjoner og ikke minst gjennom konstallasjoner i det norske industrielle systemet, store deler av virkeligheten for norske selskap formes.

På samme måte som man ikke kan analysere Kværners flytting til London uten å analysere selskapets vekst og internasjonalisering, kan man ikke analysere dette uten en teoretisk forankring. Den overordnede drøftingen av hva som kjennetegner dagens økonomiske strukturer har gitt en ramme for å forstå de handlingene aktører som Kværner operer innenfor. Gjennom bruk av det teoretiske rammeverket i analysen har jeg videre kunnet belyse hvordan Kværner som et transnasjonalt selskap i stor grad har benyttet seg av strategier som kjennetegner selskaper fra industrielle systemer som likner på det norske. Det er imidlertid her noen interessante unntak.

Kværner hadde etter hvert en internasjonaliseringsstrategi som faller inn under begrepet *glokalisering*, men uten at de hadde et eksternt foretaksnettverk, som gjerne selskaper som benytter denne strategien har. Som vi har sett kan det skyldes at selskaper med en slik ”inter firm” strategi ofte kommer fra land med et annet industrielt system enn det Kværner har sin opprinnelse i. Selskapet hadde dermed ikke den globale fleksibiliteten Dicken et. al. (1995) sier er så viktig. Og som vi har sett rammet Asiakrisen hardt. Dernest er flyttingen i seg selv, og etter hvert den internasjonale sammensetningen av ledelsen i følge Hirst og Thompson (1996) uvanlig. Kværner har dermed i perioder gått utover de strukturer og rammer som en kan forvente at et konsern fra et lite land som Norge, med dets organisering av det industrielle systemet. De har tatt valg som har brutt med det mønsteret skeptikerne trekker frem som noen av globaliseringens begrensinger.

Den teoretiske forståelsen av hva en bedriftskultur består av mener jeg har vært anvendbar i analysen av de kulturelle utfordringene Kværner møtte i London. Analysen her viste hvordan kulturelt betingede formelle og uformelle institusjoner er vanskelig å overføre mellom organisasjoner når ikke tillit ligger i bunn. Men ikke bare som et grunnlag for generell forståelse har jeg funnet det teoretiske rammeverket egnet for å belyse problemstillingene. Begrepene tillit og kommunikasjon har vært nyttig også i det metodologiske arbeidet. Gjennom bruk av slike begreper kan intervjuer rundt bedriftskulturelle utfordringer

konkretiseres. Det samme kan sies om bruken av Porters diamantmodell (Porter 1990), den har ikke bare gitt meg en mulighet til å teoretisk operasjonalisere hva globale byers konkurransefortrinn faktisk består i. De forskjellige faktorene har også vært nyttig metodologisk for å systematisere spørsmålene i forbindelse med intervjuene.. Ved å inndele i konkrete kategorier hva London hadde og tilby har jeg også bedre sikret at de forskjellige informantene har svart på de samme tingene. I tillegg har jeg følt at intervjuobjektene har forstått hva jeg var ute etter når jeg brukte begreper de kjente seg igjen i.

Den delen av analysen som har budt på de største vanskelighetene er nok svaret på den siste problemstillingen. Det kan nok begrunnes i flere forhold. Rent metodologisk bør det påpekes at datagrunnlaget til denne delen av analysen, i form av muntlige informanter, var mindre enn for resten av analysen. Dette skyldes blant annet de forhold som ble kommentert i forordet. Datainnsamlingen ble opprinnelig sluttført rundt år 2000. Jeg vil imidlertid hevde at jeg har fått svar på de spørsmål som var vesentlig for å forklare dette. Både gjennom informant og det faktum at det finnes en del sekundærkilder i form av skriftlig materiale, som avisartikler og granskningsrapporten. Disse omtaler både overtakelsen til Aker og flyttingen tilbake til Oslo. Videre mener jeg derfor at vanskelighetene i analysen også kan forklares ut i fra det teoretiske rammeverkets begrensninger og anvendbarhet. De valg Aker Kværner gjorde da de flyttet selskapet hjem er de valgene som fører til at teoretikere som for eksempel Dicken, Hirst & Thompson og Rugirok & van Tulder kan finne mønstre som gir grunnlag for teoretisering rundt økonomisk globalisering og transnasjonale selskapers rolle i denne prosessen. Både kjøpet av Trafalgar House og flyttingen til London. Akers overtakelsen, og flyttingen av hovedkontoret tilbake til Norge er handlinger på aktørnivå. Jeg har imidlertid funnet det enklere å analysere slike handlinger når de brøt med mønstret. Altså analysen av hvorfor Kværner flyttet hovedkontoret til London, enn det motsatte. Dette kan selvfølgelig ha sin forklaring i den teoretiske tilnærmingen jeg har valgt. Men dersom det ikke er hele forklaringen kan kanskje dette understøtte Maskells (2001) syn når han vil reise en faglig debatt om hvorvidt samfunnsgeografien har et tilstrekkelig teoretisk rammeverk for å analysere det enkelte selskap på mikronivå.

Denne oppgaven har ikke bare blitt en analyse av Kværners flytting. Den har, for å kunne analysere flyttingen, også blitt en analyse av konsernets historie i nyere tid. Kværners vekst og internasjonalisering har blitt beskrevet og drøftet. Jeg har analysert årsakene til flyttingen og de problemene det skapte i forhold til kultur. Jeg har drøftet Asiakrisen, hvordan den

rammet konsernet og at noen av problemene kan forklares med geografisk forankrede variasjoner hos transnasjonale selskaper. Jeg har sett hvordan norske finansinstitusjoner har vært bærende element i hele perioden. Og ikke minst, hvordan Kværner til slutt endte opp med å bli flyttet tilbake til Norge. Denne analysen og dermed historien om Kværner kan kanskje derfor oppsummeres med Dicken (2007:135)

"The global corporation, adrift from its national political moorings and roaming an increasingly borderless world market, is a myth..."

Referanseliste

- Andersen, I. (red.) 1990. *Valg af organisations-sociologiske metoder- et kombinationsperspektiv*. Blue Print, København
- Boyer, R. & Drache, D. 1996. Introduction. *Boyer, R. & Drache, D. (eds) States Against Markets*. Routledge, London
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers, Oxford
- Chevrant- Bretton, M. 1997. Selling the World City: a comparison of promotional strategies in Paris and London. *European Planning Studies Vol. 5, nr. 2 1997* 137- 162
- Corporation of London. 1999. *Powerhouse of World Finance*. London
- Deal, T. & Kennedy, A. 1999. *The New Corporate Cultures*. Perseus Books, Massachusetts
- Dicken, P. 1992. *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*. Second edition. Paul Chapman Publishing Ltd, London
- Dicken, P. et. al. 1995. The Local Embeddedness of Transnational Corporations. *Amin, S. & Thrift, N. (eds). Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*. Oxford University Press, Oxford
- Dicken, P. et. al. 1997. Unpacking the Global. *Lee, R. & Wills, J. (eds). Geographies of Economies*. Arnold, New York
- Dicken, P. 2003. Placing Firms. *Peck, J. & Yeung, H. W.- C. (eds) Remaking the Global Economy. Economic- geographical Perspectives*. Sage Publications, London
- Dicken, P. 2007. *Global Shift: Mapping The Changing Contours of the World Economy*. Fifth edition. Sage Publications, London
- Dunford, M. 1990. Theories of Regulation. *Environment and Planning D: Society and Space. Vol 8*, 297- 321
- Edquist, C. (ed.). 1997. *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Printer, London
- Haraldsen, T. 1994. *Teknologi, økonomi og rom – en teoretisk analyse av relasjonene mellom industrielle og teritorielle endringsprosesser*. Lund University Press, Lund
- Harvey, D. 1989. From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska annaler series B Vol 71, no 1*. 3- 18
- Heidenreich, M. 1998. The Changing System of European Cities and Regions. *European Planning Studies Vol. 4 nr. 3* 314- 333
- Held, D et. al. 1999. *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Blackwell Publishers, Oxford
- Hellevik, O. 1991. *Forskningsnetode i sosiologi og statsvitenskap*. 5. utg. 3. opplag 1993. Universitetsforlaget, Oslo

- Hirst, P. & Thompson, G. 1996. *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*. Polity Press, Cambridge
- IMD. 1999. *World Competitiveness Yearbook 1999*.
- Jessop, B. 1994. Post- Fordism and The State. Amin, A. (ed.) *Post- Fordism. A reader*. Blackwell, Oxford
- Kværner. 1997. *Kvartalsrapport 4. kvartal 1997*.
- Kværner. 1998. *Årsrapport 1998*.
- Kværner. 1999. *Årsrapport 1999*.
- Kværner. 2000. *Årsrapport 2000*.
- Kozul- Wrught, R. & Rowthorn, R. 1998. Introduction: Transnational Corporation and the Global Economy. Kozul- Wrught, R. & Rowthorn, R. (eds). *Transnational Corporation and the Global Economy*. Macmillan, Hampshire
- London First Centre. 1999. *London Business Briefing*. www.lfc.co.uk
- Lundvall, B. Å. & Johnson, B. 1994. The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, Nr. 1 23-42
- Lundvall, B. Å. 1995 *The Social Dimension of the Learning Economy*. Inaugural Lecture, Dept. of Business Studies. Ålborg University
- Lundquis, K. J. 1996. *Företag, regioner och internationell konkurrens. Om regionala resurser betydelse*. Lund University Press, Lund
- Martin, R. & Sunley, P. 1997. The Post- Keynesian State and the Space Economy. Lee, R. & Wills, J. (eds). *Geographies of Economies*. Arnold, New York
- Maskell, P. 2001. The Firm in Economic Geography. *Economic Geography Vol. 77. Nr. 4 2001* 329-344
- Rugirok, W. & van Tulder, R. 1995. *The Logic of International Restructuring*. Routledge, New York
- Porter, M. (ed.) 1986. *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Press, London
- Porter, M. & Sølvell, Ø. 1998. The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms. Chandler, A. Jr., Hagstrøm, Å. & Sølvell, Ø. (eds) *The Dynamic Firm*. Oxford University Press, New York
- Reve, T. (red.) 1992. *Et konkurransedyktig Norge*. Tano, Oslo
- Sabel, C. 1993. Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations, Vol. 46, No. 9*, 1133-1170
- Sako, M. 1998. Does Trust Improve Business Performance ?. Lane, C. & Backmann, R. (eds). *Trust in and between Organisations*. Oxford University Press, Oxford

Sassen, S. 1994. *Cities in a World Economy*. Pine Forge Press, California

Soskice, D. 1997. Divergent Production Regimes; Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s. *Kitschelt, H. et. al. (eds) Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge University Press, Cambridge

Storper, M. 1997. *The Regional World*. The Guilford Press, New York

Storper, M. & Salais, R. 1997. *Worlds of Production*. Harvard University Press, Massachusetts

Sæther, B. 2004. From National to Global Agenda: The Expansion of Norske Skog 1962-2003. *Sæther, B., Lethinen, A. A. & Donner- Amnell, J. (eds). Politics of Forests. Northern Forest-industrial Regimes in the Age of Globalization*. Ashgate Publishing, Aldershot

UNCTAD. 1998. *World Investment Report 1998*.

UNCTAD. 2006. *World Investment Report 2006*.

Understanding Global Issues. 1998. *Asia's Financial Crisis- Causes, effects and aftershocks. Vol. 98/11*. Buxton Press, Cheltenham

Undersøkelsesutvalget. 2003. *Kværner ASA 1996-2001. Rapport fra et undersøkelsesutvalg engasjert mai 2002*.

Yin, R. 1994. *Case Study Research, Design and Methods*. Second edition. Sage Publications, California