

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
LED 5009

Navn:
Per Øwre Sandvik

Omsorg uten grenser?

Betydning av internasjonalt oppkjøp på organisasjonsstruktur og ledelse i norsk helsetjeneste.

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 89



NORD
universitet

www.nord.no

SAMMENDRAG

Hva skjer med organisasjonen og ledelsen av en norsk virksomhet innenfor helsetjenester som blir kjøpt opp av et utenlandsk foretak? Hvilken betydning har en eventuell sammenslåing og sentralisering av støttefunksjoner som informasjonsteknologi (IT), Human Resources (HR) og finansavdeling for lederne i organisasjonens virksomhet i Norge?

Norge er en liten nasjon med en åpen økonomi. Dette gjør oss gjenstand for at selskap fra andre land kan kjøpe norske bedrifter gjennom oppkjøp og fusjoner, som gjør at organisasjon og medarbeidere kan bli påvirket av andre ledere med annen bakgrunn og kultur enn den tradisjonelle norske. Dette er en del av globaliseringen som på mange måter kan være ønskelig.

Norsk helsetjeneste har tradisjonelt vært en nasjonal oppgave, hvor det har vært lite privatisering av virksomheter som yter helsetjenester. Allikevel har det vært oppkjøp fra utenlandske selskap eller eier-interessenter innenfor dette området også.

Det har vært relativt lite forskning på oppkjøp av helsetjenester i Norge. Derfor ville jeg se nærmere på dette og jeg har valgt å studere dette innenfor en liten og unik bransje – ortopediteknisk verksted. Jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming, hvor jeg har gjort dybdeintervjuer med utvalgte informanter og en litteraturgjennomgang hvor jeg har hentet teori som handler om globalisering, mål, visjoner, strategi, kultur, oppkjøp og endring.

Jeg har gjort mange interessante funn innenfor disse områdene, først og fremst innenfor strategi og integrering, kultur og kompetanse og endring og ledelse. I min forskning ble det ikke gjort organisatoriske endringer i ledelsen, men den nye eieren fant det nødvendig å sentralisere støttefunksjonene. Dette fikk konsekvenser for utøvelse av ledelse og mangel på måleindikatorer å styre etter lokalt i Norge. Funn viser viktigheten av at kjøper har en klar strategi og integreringsstrategi. Endringer i organisasjon og støttefunksjoner har betydning for ledelse om ikke blant annet kjernevirksomhet og kompetanse er i fokus når man gjør endringene.

ABSTRACT

What happens to the organization and leadership of a Norwegian business within health services when it is acquired by a foreign company? What significance does a possible merging and centralization of support functions such as information technology (IT), human resources (HR) and the finance department have for the leaders in the organisation's operations in Norway?

Norway is a small nation with an open economy. This makes us a subject to the fact that companies from other countries can buy Norwegian companies through acquisitions and mergers, which means that the organization and employees can be influenced by other leaders with a different background and culture than the traditional Norwegian one. This is a part of globalization which in many ways can be a wanted development.

Norwegian health services have traditionally been a government task, where there has been little private companies in businesses that provide health services. Nevertheless, there have been acquisitions from foreign companies or investors in this area as well.

There has been little research on merger and acquisition of healthcare services in Norway. Therefore, I wanted to take a closer look at this and I have chosen to study this within a small and unique industry - orthopedic engineering workshop. I have chosen a phenomenological approach, where I have conducted in-depth interviews with selected informants and a literature review where I have obtained theory about globalisation, goals, visions, strategy, culture, acquisitions and change.

I have made many interesting discoveries within these areas, primarily within strategy and integration, culture and competence and change and leadership. In my research, no organizational changes were made in the leadership, but the new owner found it necessary to centralize the support functions. This had consequences for leadership and a lack of key performance indicators to monitor and make decisions after in Norway. Findings show the importance that the new owner having a clear strategy and an integration strategy. Changes in organization and support functions have impact on the leadership and it is important, among other things, that there are focus on core activities and competence are when making the changes.

FORORD

Nå har en 3-årsperiode tatt slutt. Reisen startet i august 2020, og jeg så fram til å bli student igjen og treffe mange nye mennesker med samme fokus; det å få mer kunnskap og lære mer og til slutt levere en master. Imidlertid hadde Covid-19 gjort sitt inntog i mars 2020, noe som fikk varig innvirkning i nesten hele perioden, slik at planlagte fysiske samlinger ble digitale.

Jeg sitter igjen med masse kunnskap, både teoretisk og praktisk (gjennom gode erfaringsutvekslinger og diskusjoner med andre medstudenter), og ikke minst fått tid og muligheter til å reflektere og fundere over det jeg har lært.

Det har vært en lang periode og en hektisk innsjutt, og jeg har vært så heldig å ha hatt en ektefelle som også har studert og vist forståelse for tidsbruken. Samtidig har vår tålmodige Schnauzer Dennis ikke fått mer enn nødvendig oppmerksomhet, og han er nok den som ser mest fram til at denne epoken nå er over.

Selve masteroppgaven ble startet for omtrent et år siden, hvor vi leverte søknad om å få starte på masteroppgaven og deretter fikk tildelt veileder.

Jeg har vært veldig heldig og vil rette en stor takk til min fremragende veileder Professor emeritus Johan Olaisen, som med sitt humør, positivitet og som er en enormt god motivator har gjort at jeg nå kan se tilbake på tre fantastiske år, men ikke minst svært interessante og lærerike to siste semestre.

Mai 2023

Per Øvre Sandvik

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
FORORD	4
1.0 INNLEDNING	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Bakgrunn	9
1.3 Noen begrepsavklaringer	10
1.4 Avgrensninger av oppgaven	10
2.0 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	11
3.0 TEORI.....	12
3.1 Globalisering.....	12
3.2 Mål og visjoner.....	13
3.3 Oppkjøp	13
3.4 Oppkjøp av kompetansebedrifter	15
3.4.1 Kompetanseutnyttelse	15
3.4.2 Autonomi	16
3.4.3 Kompetanseoverføring.....	17
3.4.4 Kommunikasjon	17
3.4.5 Endring i organisasjonen.....	17
3.5 Strategi	18
3.5.1 Strategi for oppkjøp.....	18
3.6 Konsernstrategi	18
3.6.1 Ressurser som overføres	20
3.7 Organisasjonskultur	21
3.8 Endringsledelse	22
3.9 Endringskompetanse.....	22
3.9.1 Spesielt ved oppkjøp	23
3.10 Beslutninger.....	24
3.11 Jim Collins' svinghjulkonsept.....	24
3.12 Oppsummering av teorikapittelet	30
4.0 METODE	31
4.1 Valg av metode	31
4.2 Litteratur	32
4.3 Utvelgelse av informanter	32
4.4 Datainnsamlingen	32
4.5 Gjennomføringen av intervjuene	33
4.6 Intervjuguide	34

4.7	Transkribering.....	34
4.8	Reliabilitet og validitet	35
4.8.1	Reliabilitet.....	35
4.8.2	Validitet – intern og ekstern	35
4.9	Bekreftbarhet.....	36
4.10	Metodekritikk.....	36
4.10.1	Hva om jeg skulle ha gjort denne forskningen på nytt?	37
5.0	CASEBESKRIVELSE OG OPPGAVENS KONTEKST.....	38
5.1	Det utenlandske konsernet.....	39
5.2	Det norske foretaket	40
6.0	FUNN	41
6.1	Mål, visjon og strategi.....	42
6.1.1	Kjøpers motivasjon	42
6.1.2	Selgernes motivasjon.....	43
6.2	Endringer	44
6.2.1	Organisasjonen/ledelsen etter oppkjøp.....	44
6.2.2	Interne funksjoner etter oppkjøp	45
6.2.3	Beslutningsprosesser etter oppkjøp.....	48
6.2.4	Ansvar/myndighet etter oppkjøp.....	49
6.3	Ledelse.....	50
6.3.1	Kunnskapsbehov ved oppkjøp	50
6.4	Organisasjonskultur	53
6.5	Oppsummering	54
7.0	ANALYSE.....	54
7.1	Mål, visjon og strategi.....	54
7.1.1	Hvorfor akkurat denne norske virksomheten?	56
7.2	Organisasjonskultur	58
7.3	Ledelse.....	62
7.3.1	Endring for ledelsen	62
7.4	Integreringsfase.....	63
7.5	Kompetanseoppkjøp	65
7.6	Organisasjonsendringer.....	67
7.6.1	Ansvar/myndighet/beslutningsprosesser – endringer	70
7.7	Organisasjonens kompetanse	71
7.8	Ledelseskompetanse	73
8.0	KONKLUSJON.....	74
8.1	Hva var årsak til at et utenlandsk konsern kjøpte opp en norsk virksomhet innenfor helsetjenesten?	75
8.2	Hvilken virkning på den norske ledelsen har utenlandsk overtakelse av en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?	76
8.3	Hvilken betydning har ledelse og ledelsens valg av strategi på integrering og integreringsfasen av den norske virksomheten i oppkjøpsprosessen?	77

8.4 Hvordan virker en eventuell organisatorisk endring inn på opplevd og reell myndighet til å fatte beslutninger etter oppkjøp fra et utenlandsk konsern på en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?	78
8.5 Hvor viktig er det at ledelsen har kompetanse på endrings- og oppkjøpsprosesser ved overtakelse av en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?	79
8.6 Konkluderende momenter.....	81
9.0 VEIEN VIDERE	81
REFERANSELISTE.....	83
VEDLEGG.....	86
Informasjonsskriv	86
Intervjuguide	89
Figurliste:	
Figur 1 Oppbygging av oppgaven.....	11
Figur 2 Jim Collins' svinghjulkonsept	25
Figur 3 Lederskap av femte nivå	26
Figur 4 P-konseptets tre ringer	28

1.0 INNLEDNING

1.1 Problemstilling

Med min bakgrunn som helseprofesjonell og som mangeårig leder i helsevesen og helsetjenesterelaterte bedrifter samt medisinsk industri, har jeg fulgt med på utviklingen innenfor disse ulike fagområdene og bransjene over tid. Jeg har sett hvordan utvikling har skjedd innenfor helsetjenester i Norge og andre land og innenfor medisinsk industri både nasjonalt og internasjonalt. Den utviklingen som har vært synes jeg har vært interessant og derfor har jeg valgt å se nærmere på noen forhold innenfor dette området.

Hva skjer med organisasjonen og ledelsen av en norsk virksomhet innenfor helsetjenester, som blir kjøpt opp av et utenlandsk foretak? Hvilken betydning har en eventuell sammenslåing og sentralisering av støttefunksjoner som informasjonsteknologi (IT), human resources (HR) og finansavdeling for lederne i organisasjonens virksomhet i Norge?

Med denne problemstilling som bakgrunn har jeg kommet fram til følgende forskningsspørsmål:

- *Hva var årsak til at et utenlandsk konsern kjøpte opp en norsk virksomhet innenfor helsetjenesten?*
- *Hvilken virkning på den norske ledelsen har utenlandsk overtakelse av en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?*
- *Hvilken betydning har ledelse på integrering og integreringsfasen av den norske virksomheten i oppkjøpsprosessen?*
- *Hvordan virker en eventuell organisatorisk endring inn på opplevd og reell myndighet til å fatte beslutninger etter oppkjøp fra et utenlandsk konsern på en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?*
- *Hvor viktig er det at ledelsen har kompetanse på endrings- og oppkjøpsprosesser ved overtakelse av en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?*

1.2 Bakgrunn

Norge med våre 5,5 millioner innbyggere (ifølge SSB 16.05.23) og med det et relativt sett lite land, gjør oss avhengige av å drive handel med andre nasjoner. Ut fra en tanke om å utnytte verdens ressurser på en god og effektiv måte, vil dette også være en ønskelig utvikling hvor vi i Norge kan få solgt våre produkter og vi kan kjøpe fra andre nasjoner som har bedre forutsetninger for å produsere det vi ønsker å kjøpe, enn oss selv. Blant annet på grunn av den globale utviklingen blir utenlandske aktører oppmerksomme på hvilke forretninger det er mulig å gjøre i Norge, noe som medfører at de går til oppkjøp av norske bedrifter. (Eget arbeid, 2022)

Utenlandske eiere kan komme fra en annen bedriftskultur og et annet organisatorisk system og nasjonal kultur enn det vi tradisjonelt sett er vant med i Norge. Hvilken type ledelse man har i en virksomhet vil påvirke organisasjonskulturen i en eller annen retning. Det sies at utenlandske selskaps oppkjøp av norske bedrifter kan være en trussel mot den norske modellen, hvor samarbeid mellom det offentlige Norge, arbeidstakere og arbeidsgivere er sentral og som har vokst fram over tid og som vi er stolte av og som ofte andre nasjoner viser til som gode eksempler i et arbeidslivsperspektiv. (Eget arbeid, 2022)

Oppkjøp av norske virksomheter kan bety at det vil komme endringer i organisasjonen eller for de ansatte i Norge. Utenlandske foretaks tilstedeværelse i Norge, vil kunne ha innvirkning på arbeidslivet, og derved også ledelse og lederskap i bedrifter som opererer på det norske markedet med norske ansatte. (Eget arbeid, 2022)

Oppkjøp av selskaper vil være en prosess og det vil bety endringer. Det vil være behov for kompetanse på oppkjøp og oppkjøp over landegrensene. I endringsprosesser vil det være behov for kompetanse innenfor endringsledelse.

Tema som nevnt over, vil være aktuelt for ledere i eksisterende og nye organisasjoner som enten er til stede i ulike nasjoner, eller som vurderer utvidelse til andre geografiske områder for sin organisasjon. Videre er tema aktuelt for å øke forståelsen av betydningen av kunnskap om områder som kultur, ledelse, etc. for globale organisasjoner. (Eget arbeid, 2022)

1.3 Noen begrepsavklaringer

Helsetjenester: Tjenester som ytes til pasienter med grunnlag i helse- og trygdelovgivningen

Utenlandsk konsern: Et konsern uten tidligere tilknytning til Norge, hverken med tilstedeværelse innenfor bransjen eller norske eiere eller norsk ledelse.

Norsk virksomhet: Organisasjon i Norge med norsk eierskap og ledelse.

Overtakelse: Oppkjøp eller fusjon. I utenlandsk litteratur omtales dette som «merge and acquisition» og behandles synonymt. Dette legger jeg også til grunn.

Organisatorisk endring: Enten endringer i organisasjonens oppbygging eller endring ved flytting av oppgaver innad i organisasjon.

Opplevd og reell mulighet til å ta beslutninger: Stillingens handlingsrom til å fatte beslutninger i forhold til mål, strategi, etablere rutiner og prosedyrer og ressursfordeling.

Begrepene bedrift, foretak, selskap, virksomhet og organisasjon benyttes i oppgaven om hverandre og må oppfattes som synonymer.

1.4 Avgrensninger av oppgaven

På grunn av at denne masteren går over relativt kort tid som to semestre, har det vært nødvendig å gjøre noen avgrensninger.

Det ligger i helsevesenets natur at man har et positivt menneskesyn og at man har et uttalt ønske om å hjelpe. Dette går også frem av det norske foretakets holdninger til sine pasienter og kunder. I hvilken grad samme menneskesyn er tilstede hos en salgsorganisasjon med fokus på vekst og resultater, eller om det er kapitalismen som rå, er noe usikkert til tross for at de har uttalt visjon om å hjelpe flere. Dette er et interessant og omfattende tema, som jeg ikke har valgt å gå nærmere inn på i denne oppgaven.

Det er ofte fokus på vekst og resultater hos børsnoterte selskaper. I og med at jeg ønsker å se på oppkjøp, ledelse og endringer i den forbindelse, har jeg unnlatt å se nærmere på dette med lønnsomhetsaspektet og den langsiktige verdiskapning/merverdi som dette bør skape for å

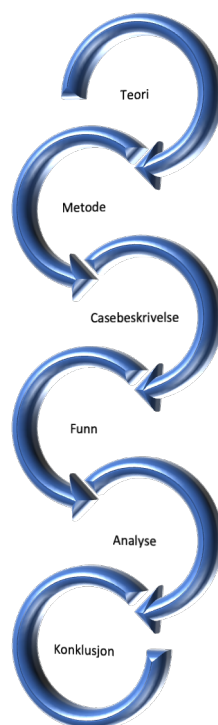
være et fornuftig oppkjøp. Jeg har allikevel tatt med teori relatert til eierskapsfortrinn og det å være den beste eier, da dette har vært relevant for forskningens kontekst og funn.

Jeg har undersøkt problemstilling i en unik sammenheng, og med dette følger det at det har vært nødvendig å gjøre avgrensninger i forhold til tilgjengelig teori og litteratur. Å berøre alle momenter i forbindelse med denne oppgaven vil ikke ha vært gjennomførbart innenfor den tiden man har hatt til rådighet, og jeg har derfor vært nødt til å foreta et utvalg jeg mener har vært relevant for å studere temaet i problemstillingen.

2.0 OPPBYGGING AV OPPGAVEN

Jeg har valgt å bygge opp oppgaven etter en logisk prosess, hvor du nå har lest innledningen med problemstilling, forskningsspørsmål og bakgrunnen for oppgaven.

Videre har jeg delt opp oppgaven i 6 ytterligere hovedkapitler etter en logisk oppbygging:



Figur 1 Oppbygging av oppgaven

Du kan videre nå lese teorien jeg har valgt å ta med ut fra bakgrunn og problemstillingen. I kapittel 4 finner du metode. For å gi oppgaven en god flyt har jeg deretter valgt å sette oppgavens case og kontekst i et eget kapittel. I kapittel 6 finner du funn som er gjort gjennom

den metoden jeg har valgt. Senere i kapittel 7 finner du analysen av funn og relevant teori, før du til slutt finner kapittel 8 med konklusjon og svar på de reiste forskningsspørsmål og problemstillingen.

Til sist finner du en avslutning med noen betraktninger om veien videre.

3.0 TEORI

3.1 Globalisering

For å forstå bakgrunnen til hvorfor en utenlandsk virksomhet ønsker å kjøpe opp et norsk foretak, kan vi ta utgangspunkt i begrepet globalisering. Begrepet er blitt brukt i mange sammenhenger og har ofte en uklar betydning selv om de fleste skjønner at dette handler om en tettere verden ved at vi på tvers av landegrenser, regioner og kontinenter samhandler med hverandre.

Globalisering er ifølge Claes, Hveem og Tranøy (2007) *prosesser som på globalt nivå former begivenheter og fenomener på underliggende nivåer og som påvirkes av disse*. I den hverdagslige betydningen av globalisering, benyttes begrepet ofte om hendelser som skjer på regionalt nivå, men dette utelukker ikke at globalisering er en prosess. Det er ikke bare én prosess, men består av mange delprosesser. (Claes, et al., 2007)

Nordby (2000) argumenterer for å dele globalisering inn i økonomisk, politisk og kulturell globalisering.

Den økonomiske globaliseringen omfatter de områder av økonomien som i økende grad blir internasjonalsert på grunn av prosessen mot mer globale markeder. (Nordby, 2000)

Vi kan si at den økonomiske prosessen er en viktig prosess som kan endre og påvirke samfunnet vi lever i. Den økonomiske prosessen kan deles inn i tre delprosesser; utvikling med like konkurransevilkår for distribusjon og omsetning av varer og tjenester mot ett globalt marked, harmonisering av den økonomiske politikken slik at den blir mest mulig lik mellom stater og regionale sammenslutninger, enhetlig ledelse og global strategi gjennom etablering og organisering av transnasjonale produksjons og omsetningssystemer. Organisering av produksjons og omsetningssystemer skjer via store transnasjonale selskap med filialer i flere land men ledes fra et hovedkvarter og eierskap i et bestemt land. (Claes, et al., 2007)

3.2 Mål og visjoner

Mål kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2008) sies å være «en beskrivelse av ønsket fremtidig tilstand». Dette har en nær relasjon til virksomhetens formål og visjon. Formålet hos en organisasjon beskriver hva som er årsaken til at den eksisterer, mens visjonen er utledet fra dette og har en mer ideell beskrivelse av en fremtidig ønsket tilstand.

Formål sier noe om hvordan den er organisert, men også gjerne noe mer, som f.eks. hvilket samfunnsoppdrag virksomheten skal løse. Det kan være at bedriften skal hjelpe mennesker til et bedre liv, utover det å tjene penger. Formål forsøker også å vise hva som gjør den unik, som igjen kan være relatert til den unike måten virksomheten gjør en jobb på, har spesielle kompetanser eller har noen kjerneverdier de opplever som viktige. (Jacobsen og Thorsvik, 2008)

Visjon er en beskrivelse av virksomhetens optimale situasjon for fremtiden. Dette kan være for eksempel at organisasjonen skal være den markedsledende innenfor sin bransje. Dette kan være en ambisiøs visjon, men som samtidig ikke skal skje i morgen. Dette ligger fram i tid. For å sikre at visjonen ikke bare virker hårete og uoppnåelig, må den konkretiseres i håndterbare mål som leder til aktiviteter. (Jacobsen og Thorsvik, 2008)

Visjon og mål er altså hvor man ønsker å være i fremtiden. Strategi derimot er hvordan man har tenkt for å nå målene. Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver to ulike perspektiver på dette. Den ene er «generiske strategier» og den andre er ressursbasert. «Generiske strategier» handler om hvordan virksomheten posisjonerer seg i forhold til konkurrentene f.eks. gjennom prisstrategi, unike produkter/tjenester eller fokusere bare på en liten del av markedet og bli sterk der. Den ressursbaserte tilnærmingen til strategi handler om å fokusere på de ressursene bedriften kontrollerer, og forsøke å skape seg fortrinn med ressurser som ingen andre har. Dette kan være ressurser som lokaler, maskiner eller lokalisering. Det kan være humankapital med tilhørende kompetanse, eller det kan være organisasjonens strukturer og systemer samt uformelle deler som forholdene mellom de ulike menneskene i virksomheten.

3.3 Oppkjøp

Det finnes ulike definisjoner av oppkjøp og fusjoner i litteraturen. Enehaug og Thune (2007) legger til grunn at litteraturen har ulike definisjoner på dette, men at det for praktiske formål kan omtales som det samme og at dette faktisk gjøres i litteraturen.

Det finnes fire hovedtyper oppkjøp; horisontale-, vertikale, konglomerate og konsentriske oppkjøp. Horisontale oppkjøp vil si at to ulike firma i samme bransje og innenfor samme type virksomhet slår seg sammen – typisk sammenslåing mellom konkurrenter. Vertikale oppkjøp vil si at det kan være en leverandør-kunderelasjon, hvor disse innenfor samme bransje slår seg sammen. Konglomerate oppkjøp vil være virksomheter som har helt ulike forretningsområder slår seg sammen, mens konsentriske oppkjøp vil være en kombinasjon av ulike bedrifter, men med relaterte fagområder som slår seg sammen. Dette kan typisk være når en oppkjøper ønsker å utvide virksomheten sin til andre forretningsområder. (Enehaug & Thune, 2007)

Oppkjøp består av tre faser; planleggings-, realiserings og integreringsfasen.

Planleggingsfasen vil som navnet tilsier bestå i planlegging, fatte beslutning og posisjonere seg før forhandlinger. Realiseringsfasen vil være den fasen hvor kontrakter signeres og oppkjøpet offentliggjøres. Integreringsfasen vil være den siste fasen hvor de to organisasjonene skal tilpasse seg hverandre innenfor de ulike fagområdene. Denne fasen har stor betydning for hvordan man skal få til overføring av verdier og ressurser og ledelsens måte å gjøre dette på og kommunikasjon har spesielt stor betydning. (Enehaug & Thune, 2007)

Det er viktig at det lages en god og helhetlig plan for hvordan man håndterer individene slik at man kan unngå uheldige reaksjoner som stress, angst, usikkerhet, tap av motivasjon og derved motstand mot endringen som vil komme. Manglende forståelse for bedriftskultur kan være hovedårsak til at oppkjøp ikke lykkes, og ledere bør ha god kjennskap til hvordan integreringen vil fungere. En integrering vil være svært krevende og krever erfarne ledere med høyt kompetansenivå. Lederne må ha mulighet til å fokusere på arbeidet med integreringen og i mindre grad være en del av det daglige arbeidet. Det vil også ha betydning at man klarer å se de individene som er tradisjonstro og vil fortsette å handle som tidligere, da det ofte vil være disse som vil yte motstand når sammenslåingen skal materialisere seg. Det er også viktig i integreringsprosessen at man holder ansatte løpende oppdatert på prosessen for på den måten unngå antakelser og feilaktige rykter i organisasjonen. (Enehaug & Thune, 2007)

Man kan se på oppkjøp fra ulike perspektiver. Man kan ha en strategisk-, økonomi- og finans, HR-, og organisasjonstilnærming til et oppkjøp. Et strategisk perspektiv vil se på mulighetene som oppkjøpet gir ved å tilføre ressurser i form av kunnskap og kompetanse mellom

organisasjonene, annen synergi og evnen til å skape konkurransefortrinn. Man fokuserer altså på de positive elementene et oppkjøp kan tenkes å ha og hvordan ledere kan vurdere mulighetene, kostnadene og hindringer et oppkjøp vil kunne medføre. Det hevdes også at likhet mellom organisasjonene kan være av betydning for i hvilken grad et oppkjøp vil lykkes. (Enehaug & Thune, 2007)

Betydningen av likhet bekreftes også i en artikkel av Bereskin et al. (2018) hvor det fremkommer at selskaper hvor det blir gjennomført fusjoner og oppkjøp og hvor man har lik kultur, har større sannsynlighet for å lykkes.

Innenfor økonomi- og finanstillnærmingen ser man på hvilken merverdi et oppkjøp kan gi for aksjeeierne gjennom for eksempel stordrifts- og synergieffekter. Resultatoppnåelsen er altså viktig i en slik tilnærming. (Enehaug & Thune, 2007)

Ved en HR-tilnærming har man vært opptatt av den psykologiske effekten et oppkjøp vil ha på individene. Et oppkjøp kan virke dramatisk og det kan skape usikkerhet og en følelse av tap fra tidligere organisasjon som igjen kan føre til stress og angst hos enkelte. Dette vil kunne ha negative konsekvenser både for enkeltindividet men også for den nye organisasjonen. (Enehaug & Thune, 2007)

Fra et organisasjonsmessig ståsted vil det være viktig hvordan den organisatoriske integrasjonen vil foregå, og med særlig fokus på organisasjonskulturs betydning. Det hevdes at kulturelle forskjeller kan skape utfordringer ved sammenslåinger, men at også evnen til å lære og ha gode lærings- og kunnskapsoverføringsprosesser, samt gode integrasjons- og koordineringsmekanismer vil være viktig for å lykkes med oppkjøp. (Enehaug & Thune, 2007)

3.4 Oppkjøp av kompetansebedrifter

3.4.1 Kompetanseutnyttelse

Ifølge Christine Benedichte Meyer (2007) har virksomheter som skal inn på et nytt fagområde flere valg; etablere seg fra start, inngå allianser eller partnerskap, eller fusjonere eller kjøpe opp annen virksomhet. Om bedriften ikke har kunnskap på dette fagområdet og den er vanskelig å skaffe seg denne kompetansen i markedet, mener Meyer at de da bør velge enten

allianse eller oppkjøp/fusjon og at oppkjøp/fusjon er å foretrekke da det kan være vanskelig å få kunnskapsoverføring via allianser. (Meyer, C.B., 2007)

Kunnskap kan være vanskelig å erverve. Dette kan skyldes mange forhold, som f.eks. at den er beskyttet via patenter. Eller det kan være annen unik kunnskap i virksomheten, som så kan være skjult og sosialt kompleks. Det at kunnskap er skjult, vil si at det er kunnskap som enkeltindividene besitter. Dette vil kunne gi utfordringer ved kompetanseoverføring. Blant annet vil det være stor risiko for å miste denne kunnskapen om ansatte velger å forlate bedriften etter overtakelser eller endringer i forbindelse med for eksempel oppkjøp. (Meyer, C.B., 2007)

Sosialt kompleks kunnskap utvikles i relasjoner mellom individene og som samtidig kan være betinget av organisasjonens kultur. Kunnskapen sitter i veggene i organisasjonen. I disse tilfellene må man være obs på at ved for eksempel oppkjøp kan disse relasjonene forsvinne og organisasjonskulturen endre seg. Da er det også stor risiko for at denne kunnskapen forsvinner. (Meyer, C.B., 2007)

3.4.2 Autonomi

Meyer mener at det ved oppkjøp kan være ulik følelse av dominans mellom selskapene, og at særlig den ene parten kan føle seg overkjørt og dominert av den andre. Spesielt kan dette være en større sannsynlighet i et oppkjøp enn en fusjon, da man ved fusjoner er mer likeverdige parter. Hun peker på at følelsen av å bli overkjørt kan føre til at man ikke ønsker å dele sin kompetanse med andre. (Meyer, C.B., 2007)

Ved oppkjøp må man bestemme seg for hvordan man skal integrere selskapet. Om formålet er å skaffe seg kompetanse, er det viktig å gå forsiktig frem. Når man går varsomt frem med integreringen, vil det også føre til at den oppkjøpte enheten har stor grad av autonomi. Dette kan være til hinder for kompetanseutveksling for det blir for stor avstand mellom selskapene og enhetene, som igjen kan føre til manglende evne og vilje til å dele kunnskap. Derfor er en gylden middelvei å foretrekke hvor man får en tett nok integrasjon til at kunnskapsoverføring kan skje, samtidig som man lar selskapet være selvstendig nok til å unngå å ødelegge allerede etablerte verdier. Selvstendigheten kan også være innenfor enkelte deler av det oppkjøpte selskapet, mens det for andre deler kan integreres mer med moderorganisasjonen. En

vurdering av det oppkjøpte selskapet og hvilke deler som er viktig å bevare selvstendighet på er å foretrekke. (Meyer, C.B., 2007)

3.4.3 Kompetanseoverføring

Hvor raskt en integrering skjer og hvor raskt man klarer å overføre kunnskap mellom selskapene er viktig. Rask integrering gjør at man raskt får avklart hva som skjer med selskapet og de ansatte, mens det samtidig kan føre til at de føler seg mindre tatt på alvor og evnen til å ville dele kunnskap svekkes. For lang tid på å få til en integrasjon vil kunne føre til at man kan gå glipp av kompetansegevinster. Anbefalingen er allikevel å ikke la ting gå fort, men å bruke tid på å bli kjent og skape et fundament for kunnskapsoverføring. Dette må bety at man gradvis jobber med å få til en integrering og kompetanseoverføring. Som med autonomi kan man også her gjøre en vurdering av om ulike deler av organisasjonen krever ulik approach og tempo. (Meyer, C.B., 2007)

3.4.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon i prosessene spiller en viktig rolle for å få til et vellykket oppkjøp. Kommunikasjon er viktig for å skape et godt klima for kunnskapsoverføringen og til å redusere usikkerhet blant de ansatte. Får man ikke til dette så kan man få motstand i organisasjonen til å dele av sin kunnskap.

For å øke evnen til å overføre kunnskap, så er kommunikasjon viktig for å lære hverandre å kjenne og vite hvilken kompetanse de ulike selskapene og ansatte besitter. Da kan man bli i stand til å vite hva man trenger av kompetanse og hva man ikke trenger å legge tid og ressurser på. Meyer presiserer også at måten å kommunisere på vil være viktig. (Meyer, C.B., 2007)

3.4.5 Endring i organisasjonen

Ved oppkjøp er det ikke uvanlig at ledere forlater virksomheten eller blir bedt om å fratrukke seg. Spesielt er dette vanlig om ledelsen er til hinder for å skape utvikling og videre verdier. Men, om det er kunnskap som er verdien i organisasjonen kan det at ledelse fratrukker føre til at man ikke får til en god integrasjon av selskapet og kompetanseoverføring. Samtidig vil det å beholde, forfremme ledere inn i den nye organisasjonen være symbolsk viktig i en sammenslåingsprosess. Dette viser at det oppkjøpende selskapet verdsetter og har respekt for

den kompetansen som ligger i den oppkjøpte virksomheten. Noe som vil bidra til å redusere usikkerhet og vise at de ansatte har en vesentlig rolle i selskapet og dette kan fremme kunnskapsoverføringen i selskapet. (Meyer, C.B., 2007)

3.5 Strategi

3.5.1 Strategi for oppkjøp

Når en bedrift blant annet har som strategi å ekspandere, vil det være ulike måter å gjøre dette på. Ifølge Lien & Jakobsen (2021) kan man velge å bygge opp en virksomhet fra start av eller man kan foreta oppkjøp av eksisterende bedrifter. Et tredje alternativ er å inngå allianser. Allianser vil si at man forblir selvstendig bedrift, men kan f.eks. finne en partner å inngå spesifikke avtaler med for å oppnå ønsket verdiskapning for virksomheten. Denne måten å ekspandere på vil bety at man må ha klare felles interesser og det må være bred enighet om hvordan man går framover. Oppstår det uenighet i en slik allianse vil man kunne få store utfordringer med å oppnå ønsket resultat og mål.

Ved å etablere eget foretak fra grunnen av, vil dette medføre at man går inn i et marked uten markedsandeler og at det vil ta tid før man har klart å etablert en egen markedsposisjon. Hvor lang tid dette vil ta, handler blant annet om i hvilken grad man kan skaffe seg de ressursene man trenger og hvilke ressurser er det man tar med seg inn i oppstarten. (Lien & Jakobsen, 2021)

Ved oppkjøp får man tilgang til markedet relativt raskt. Utfordring ved oppkjøp kan være at man betaler for ressurser man allerede har som for eksempel stabs- og støttefunksjoner, og at man har betalt en pris for bedriften som gjenspeiler tidligere eiers potensiale. Man må altså ha en klar formening om at oppkjøpet vil skape en merverdi på sikt. (Lien & Jakobsen, 2021)

3.6 Konsernstrategi

Ifølge Lien og Jacobsen (2021) bør man kun eie foretak som man er den beste eieren av. Det betyr at man har et eierskapsfortrinn fremfor andre aktuelle eiere, samt at man skaper en verdi utover det andre eiere ville ha gjort. Om det er slik at enkelte eiere kan skape mer verdi enn alternative eiere, er dette det mest fornuftige ut fra både aksjeeiere og samfunnets ståsted. Men det som er mest fornuftig fra samfunnets side, er ikke nødvendigvis det som vil skape mest verdi for aksjonærene.

På lik linje med at det finnes arbeidsmarked og kapitalmarked, finnes det ifølge Manne (1965) som gjengitt i Lien & Jakobsen (2021) et marked for kjøp og salg av selskaper – *marked for selskapskontroll*. Tanken er at det også finnes mekanismer som fører eier- og kontrollrettigheter dit disse gir mest verdiskapning. (Lien & Jakobsen, 2021)

Om vi ser det fra aksjeeieres ståsted, så kan man tenke at om konsernet ser at de kan kjøpe en bedrift og skape merverdi ut av dette selskapet, så vil det være en fordel for aksjeeieren at man gjør dette oppkjøpet. For selgerne kan det også tenkes at det vil være fornuftig å selge fordi de ikke klarer å skape mer ut av virksomheten i sitt eierskap, og kan derfor se seg tjent med å selge. Da kan de bruke kapitalen til mer verdiskapning for seg selv ved en annen plassering av kapitalen.

Ved oppkjøp vil det være transaksjons- og endringskostnader i forbindelse med overtakelsen av et selskap. Det finnes teorier som ser på hvorfor slike kostnader oppstår og som prøver å forklare dette. For eksempel kan man se på måleproblemer og utilstrekkelig eller asymmetrisk informasjon på den ene side, og relasjonsspesifikke investeringer på den andre. Slike kostnader vil man være nødt til å ta i betraktning når man skal se om et oppkjøp vil lønne seg. Overstiger disse kostnadene den gevinsten man kan skaffe seg, bør ikke transaksjonen bli gjennomført. (Lien & Jakobsen, 2021)

I tillegg til markedsmakt og andre tenkbare fordeler ved oppkjøp, vil det være konkurranseevne- og fortrinn en bedrift har som vil være det som vil ha betydning for hvilke ressurser man kan tilføre og som bestemmer hvem som vil være den beste eieren. Det må være forhold som gjør at det kjøperen kan tilføre er det den bedriften man tar over har behov for. Samtidig kan det være motsatt også, at det vil være nyttig for det selskapet som gjør oppkjøpet, kan få tilført forhold som de trenger, for eksempel at selskapet mangler tilgang til markeder eller distribusjonsmuligheter som det selskapet de kjøper har i markedet. Eierskapsfortrinn kan altså gå begge veier ved et oppkjøp. (Lien & Jakobsen, 2021)

På den annen side kan det være tenkelig at eiere kan redusere fordeler ved et oppkjøp også. Dette kan for eksempel skje ved at eierne ikke har kjennskap til eller forstår den oppkjøpte virksomheten godt nok. Da er det en risiko for at det blir tatt beslutninger som ikke er gode nok fordi man ikke har eller forstår den informasjonen man trenger for å fatte beslutninger.

Det kan også være at man vil bruke lang tid for å samle informasjon og på den måten agerer for sent på muligheter og utfordringer som har oppstått. (Lien & Jakobsen, 2021)

Når man tar beslutninger, er det basert på en eller annen form for logikk. I forbindelse med oppkjøp, hvor man forsøker å se framover, altså se konsekvensen av det oppkjøpet man skal foreta, være aktuelt å benytte en form for konsekvensenkning. Konsekvenslogikk er at man vurderer alternative måter å handle på, og forsøker å forstå hva konsekvensen av de ulike alternativene vil få. Man kan aldri være helt sikker på om beslutningen vil være korrekt og at man oppnår ønsket resultat. Da må man ha tilnærmet 100% av all informasjon og framtiden og konsekvensen av de beslutningene må være helt sikre. For å kunne fatte en beslutning, er man ofte avhengig av informasjon. Det kan være at man tar en rask beslutning basert på den informasjonen man har akkurat nå, eller man velger å samle inn mer informasjon – noe som vil ta tid. Da vil det være flere forhold som avgjør hvor godt grunnlaget til å fatte beslutningen blir, som f.eks. grad av hast eller alvorlighet for å ta en avgjørelse, eller det kan være hvor mye tid man har til rådighet til å innhente informasjon og vurdere de ulike alternativene. (Brunsson & Brunsson, 2015)

3.6.1 Ressurser som overføres

Som tidligere nevnt vil det være en forutsetning for vellykket oppkjøp at man klarer å skape mer verdi enn om man ikke gjorde oppkjøpet. Ved oppkjøp vil det på en eller annen måte være aktuelt å dele eller overføre ressurser mellom enhetene. Ressurser som blir tilgjengeliggjort, kan man dele inn i generelle eller spesifikke ressurser. En generell ressurs kan for eksempel være penger eller det kan være fysisk kapital som maskiner, verktøy etc og er en generell ressurs som kan benyttes på mange ulike områder. Dette er altså en ressurs som taper seg lite i verdi selv om den anvendes i forhold som ressursen opprinnelig ikke ble utviklet i. Spesifikk ressurs er da ressurser som minsker i verdi raskt om den ikke benyttes der hvor den opprinnelig var ment å benyttes. Dette kan for eksempel være kompetanse og erfaring. (Lien & Jakobsen, 2021)

Spesifikk ressurs vil derfor ha begrenset område hvor den kan skape verdi, mens generell ressurs kan benyttes mange steder. Utfordringen med generelle ressurser er at dess vanligere den er dess lavere bidrar den til verdiskapning i bedriftssammenheng, da mange har tilgang på den og kan utnytte den på lik linje som hvilken som helst annen bedrift. Har man unike spesifikke ressurser derimot, så vil de mest sannsynlig være relativt sjeldnere og de eierne

som kan bidra med slike ressurser har en større sannsynlighet for at de kan tilføre mer verdi til det området de overføres. (Lien & Jakobsen, 2021)

Kjennetegn ved de konsern som har generelle ressurser å tilføre, er at de forholder seg enkeltvis til sine datterselskaper og påvirker dem gjennom styringssystemer, lederskifter m.m. De selskapene som dette gjelder for har ofte større grad av myndighet over egen drift, da det vil være umulig for konsernledelsen å kjenne til de lokale forhold i selskapet. Som nevnt vil verdien av generelle ressurser og den gevinsten de kan skape være lav. Dette gjør at man vil forsøke å holde konsernkostnadene så lave som mulig og vil benytte som nevnt ulike kontrollsystemer. I slike selskaper vil det være lite sentrale støttefunksjoner. (Lien & Jakobsen, 2021)

De som har tilført spesifikke ressurser vil forsøke å dele kompetanse på tvers av datterselskapene. Her vil konsernledelsen kjenne de lokale forhold ganske godt og forsøke å skape merverdi på tvers av selskapene. Dette vil føre til at den lokale ledelsen får begrensninger innenfor sitt opprinnelige ansvarsområde. Autonomien vil altså være redusert. Konserner vil her forsøke å gjøre endringer som betyr at de må ha mer informasjon om driftsmessige forhold og informasjon med detaljer utover det finansielle key performance indicators (kpi) kan gi. Da er de nødt til å ha ansatte som kan utføre analyser av mye og forskjellig typer informasjon. Støttefunksjoner vil da være viktigere og større i disse konsernene. (Lien & Jakobsen, 2021)

3.7 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur påvirker hvordan vi opptrer i alle organisasjonssammenhenger. Ifølge Busch og Vanebo (2000) er en organisasjon et sosialt system hvor medlemmene skaper, i større eller mindre grad, felles språk og virkelighet for hvordan man kan utføre oppgaver og løse utfordringer. Kulturen i organisasjonen klargjør hvordan menneskene skal fungere seg imellom og hvordan man skal opptre i forhold til ytre omgivelsene og påvirkning.

Å definere hva organisasjonskultur er, vil være vanskelig å gi et klart svar på da hva man legger i dette kan være avhengig av hvilken bakgrunn man har. Men ifølge Henning Bang (1986) som referert i Busch og Vanebo (2000), kan man se på organisasjonskultur som bestående av fire elementer; grunnleggende antakelser, virkelighetsoppfatning, verdier og normer.

Grunnleggende antakelser referer seg til individenes evne til å lære av å tilpasse seg omgivelsene og respondere på en måte som løser utfordringene de står ovenfor. Da utvikler det seg en felles forståelse om hva som fungerer og ikke. Virkelighetsoppfatning er ikke så langt fra grunnleggende antakelser, men dette dreier seg mer om tolkningen av omgivelsene og virkeligheten rundt oss. Da vil det i en og samme organisasjon være ulike oppfatninger basert på det enkelte individ eller innenfor grupper og nivåer. Verdier er det som danner grunnlaget for normene som oppstår og er et viktig element i organisasjonen. Verdiene vi har i organisasjonen kan fungere som standarder for hvordan vi opptrer i ulike situasjoner. De kan derved fungere som grunnlag for å løse konflikter og fatte beslutninger. Samtidig kan de si noe om hvilken standard vi ønsker å ha og hvordan vi ønsker å bli oppfattet. Når dette er i tråd med hva individene oppfatter som gode og tar de til seg, kan de fungere som motivasjon for innsatsen man legger ned for å etterleve disse. Normene er regler som organisasjonen har til hvilken adferd de forventer fra sine ansatte. Dette er nært knytt til verdigrunnlaget i bedriften. (Busch & Vanebo, 2000)

3.8 Endringsledelse

Endringsledelse kan defineres som ledelsens aktiviteter for å sikre virksomhetens eksistensgrunnlag gjennom tilpasning og den ønskede fremtidige utviklingen. Endringer som gjøres kan for eksempel være relatert til økt lønnsomhet eller tilpasning til endrede rammevilkår, eller til å lage de beste tjenester og produkter for kundene. Dette betyr at ledelsen i en virksomhet må forholde seg til mange ulike interessenter, som i denne sammenheng handler om eierne, eksterne omgivelser og pasientene. Det handler altså om å drive ledelse og endring i relasjoner internt i organisasjonen og til omgivelsene rundt virksomheten. (Busch et al., 2013)

3.9 Endringskompetanse

I tillegg til at man har behov for at ledere har fokus på endring og kunnskap om endringsledelse, er det også behov for at organisasjonen har evne til å endre seg. Det er ønskelig at man ikke bruker for mye ressurser og at ikke organisasjonens funksjonalitet reduseres ved endringer. Fordi omgivelsene er i endring, må en organisasjon legge til rette sine funksjoner og gjøremål for å kunne opprettholde sin legitimitet og effektivitet. Det vil si at organisasjoner har behov for tilpasningsprosesser og prosesser som gjør organisasjonen

proaktiv i forhold til endring. Noen endringer vil være enklere å gjennomføre og har preg av å være justeringer i forhold til omgivelsene, mens andre er av mer strategisk betydning og som kan kreve mer omfattende aktiviteter for å endre organisasjonens funksjonalitet. (Busch et al., 2013)

Ifølge Meyer og Stensaker (2020) er det behov for at organisasjonen opparbeider seg denne endringskapasiteten for å kunne gjøre den i stand til å gjøre større endringer for å sikre langsiktig lønnsomhet. En organisasjon som har endringskapasitet har bedre sjanser for å være lønnsom enn en organisasjon som ikke har like stor grad av endringskapasitet med dertil høyere effektivtets- og produktivitetstap.

3.9.1 Spesielt ved oppkjøp

Ved oppkjøp kan det oppstå behov for forandringer som medfører endringer både for ledelsen og resten av de ansatte. Oppkjøpsprosess kan derfor også, som tidligere nevnt, sees på som en endringsprosess. Da vil det være behov for endringskompetanse og fokus på endringsledelse blant lederne, og det er en fordel om organisasjon har bygd seg opp en endringsberedskap slik at dette gjør organisasjonen, lederne og de ansatte i stand til å møte endringene på en god måte og utnytte det endringsrommet som oppstår.

Endringsrom er der hvor organisasjonen befinner seg når den skal bevege seg fra en nåsituasjon til en fremtidig situasjon. Det er her det vil være behov for endringsledelse. Oppgaven til endringsledelsen er altså å lede organisasjonen igjennom dette endringsrommet. (Hennestad & Revang, 2012)

For å kunne møte endringene og at de skal bli lønnsomme på lang sikt, er det viktig at organisasjonen har endringskapasitet. Endringskapasitet vil si at organisasjonen har bygd seg opp en kapasitet til å kunne gjennomføre hyppige og større endringer. En slik organisasjon kan gjennomføre endringer og omstillinger med lavere kapasitets- og effektivitetstap enn organisasjoner som ikke har denne endringskapasiteten. (Meyer & Stensaker, 2020)

Busch et al. (2013) omtaler dette som endringsevne. De knytter dette til det endringspresset som kan komme fra omgivelsene. Organisasjonen må ha evnen til å omstille seg etter omgivelsene som presser på for å få tilfredsstillt sine krav og forventinger. Dette kommer ikke gratis, og det er en kostnad å ha en beredskap for å gjøre organisasjonsendringer. På den ene

side er det nødvendig for å kunne tilpasse seg omgivelsene og være i stand til å håndtere framtidige utfordringer, og på den annen side er det ønskelig med en stabil organisasjon for å være effektiv og sikre en optimal produksjon uten for mye endringer. Organisasjonen må balansere dette for å sikre en god fleksibilitet i organisasjonen.

3.10 Beslutninger

Hvordan bedrifter er organisert har betydning for hvordan beslutninger fattes. Den mest vanlige måten å organisere en organisasjon på, er en form for vertikal organisering hvor individer, team og avdelinger ledes av en formell leder. Lederen har som oppgave å føre organisasjonen i riktig retning mot de uttalte mål og gjennom den strategien som er valgt. Dette gjør lederen ved å løse utfordringer, vurdere prestasjoner og resultat og ikke minst fatte beslutninger. (Bolman & Deal, 2020)

Å fatte beslutninger handler om i hvilken grad ledelsen eller ansatte gjennom sin posisjon og stilling har fått ansvar og myndighet til å fatte beslutninger som har betydning for bedriften, enten i form av ressursforvaltning eller bedriftens mål og strategi. (Erichsen et al., 2019)

Å ha ansvar og myndighet vil si at man har fått et ansvar i kraft av sin stilling. Dette ansvaret er gjerne nedtegnet i form av funksjonsbeskrivelser, instruksjoner osv. For å kunne utøve dette ansvaret må det også følge med en myndighet for å fatte beslutninger. (Rolstadås et al., 2020)

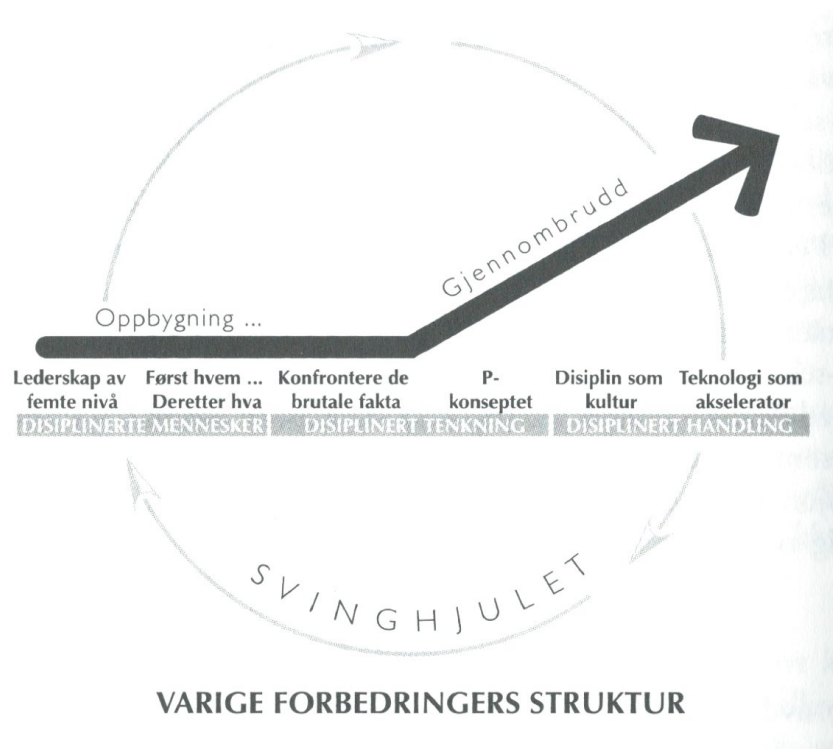
3.11 Jim Collins' svinghjulkonsept

Jim Collins og hans forskerteam har utviklet en teori om hvordan en bedrift kan gå fra å være et *godt* selskap til å bli et *fremragende* selskap. Denne teorien kaller han «svinghjulet» og er en prosess som består av en rekke ideer for hvordan dette skjer. De studerte over tid selskaper som har hatt en utvikling som har vært god og på linje med de andre i bransjen, men på et eller annet tidspunkt har det skjedd en endring som har gjort at disse selskapene har hatt en helt annen vekst enn de aller fleste selskaper i den samme bransjen. (Collins, J. 2008)

Svinghjulet beskriver altså en prosess hvor man over tid går igjennom flere handlinger som er basert på de ulike delene Collins beskriver og hvor man har flere og flere omdreininger i dette svinghjulet til man oppnår et overgangstidspunkt hvor resultatene og organisasjonen går fra å

være god til å bli fremragende. Denne endringen fra god til fremragende vil bare fortsette i fremtiden så lenge man er tro mot de ulike delene som svinghjulet består av. (Collins, J. 2008)

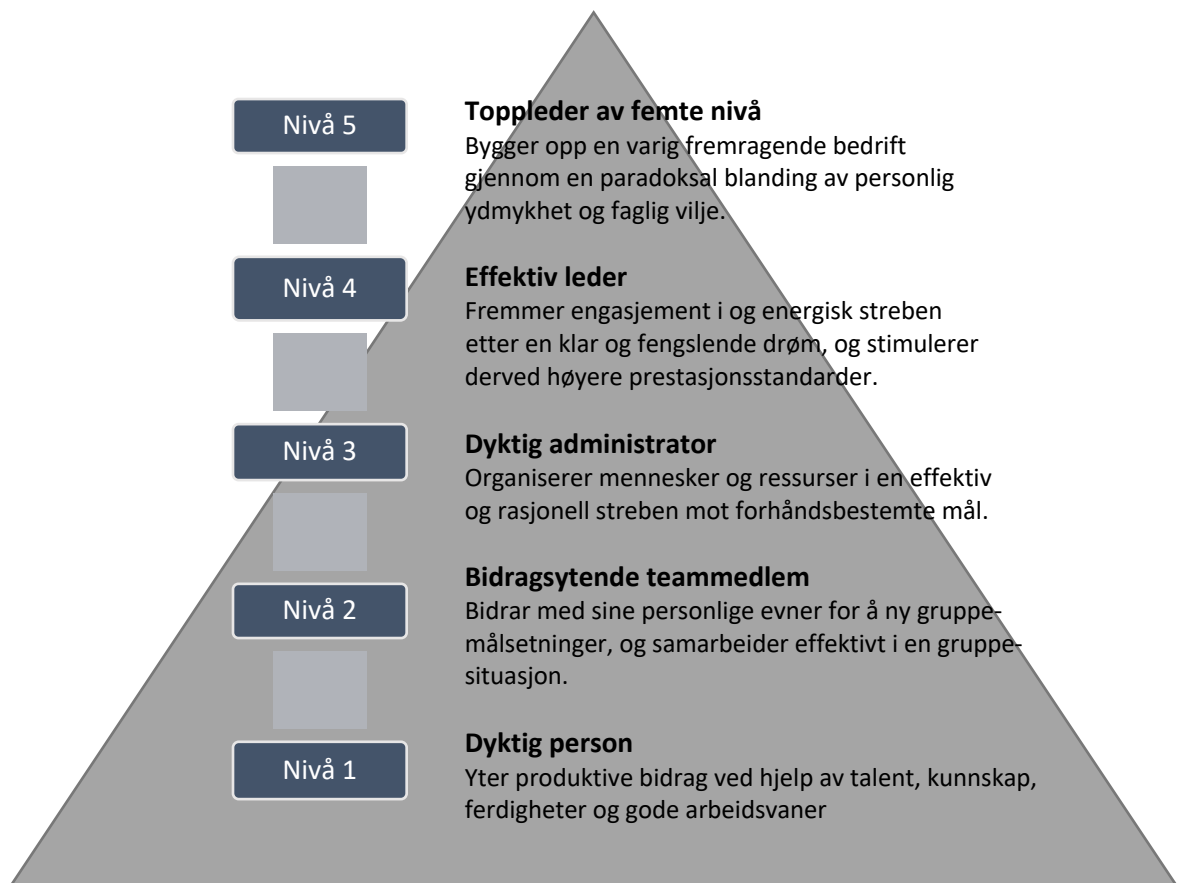
Han deler opp svinghjulteorien i tre hoveddeler; Disiplinerte mennesker, disiplinert tenkning og disiplinert handling. Disse tre hoveddelene består igjen av to underkategorier. (Collins, J. 2008)



Figur 2 Jim Collins' svinghjulkonsept

(Collins, J. 2008)

Disiplinerte mennesker fokuserer på ledelse og medarbeidere. Collins fokuserer på at selskapet må ha den riktige lederen; *leder på femte-nivå* og de riktige medarbeiderne. (Collins, J. 2008)



Figur 3 Lederskap av femte nivå

(Collins, J. 2008)

Lederskap av femte-nivå kjennetegnes av at det er ledere med høy grad av ydmykhet og beskjedenhet, men samtidig en urokkelig tro på organisasjonens visjon og hvor viktig hele organisasjonen med dens medlemmer er for å oppnå gode resultater. Leder av femte-nivå har altså ikke fokus på seg selv og sine resultater, men setter teamet fremfor seg når organisasjonen oppnår resultater og viser til teamets arbeid når noe har gått godt. Når en organisasjon går dårlig, leter ikke en femte-nivå leder etter noen å skyldes på, men går heller inn i seg selv for en selvransakelse. For femte-nivå ledere er ambisiøse, men det er organisasjonens ambisjoner som er viktigere enn egne ambisjoner. De har et eget «drive» men dette består av et ønske om at organisasjonen skal oppnå gode resultater. Disse lederne tenker også mer langsiktig og er ikke opptatt av kortsiktige resultater, men opptatt av å bygge opp en organisasjon som varer over tid. De bygger også organisasjoner som kan vare uavhengig av om de som ledere blir med videre i organisasjonen eller ei. (Collins, J. 2008)

I forhold til *medarbeidere* gjorde funn i forskningen at følgende ble uttrykt:

«Lederen som ga støtet til forbedringen fra godt til fremragende begynte ikke med å pønske ut hvor bussen skulle gå, for så å få folk til å kjøre den dit. Nei, de sørget først for å få de riktige menneskene på bussen (og feil mennesker av), og deretter fant de ut hvor de skulle kjøre.» (Collins, J. 2008. s.60)

Dette betyr altså at man først må finne ut av hvem man skal ansette og ha i organisasjonen og hvem som er i organisasjonen som skal være med videre. Dette gjør at man får medarbeidere som ønsker å være med og som da har en lojalitet til virksomheten og ikke blir med bare fordi de vil være med mot det målet som er satt. Når man da ønsker å være med i organisasjonen vil man i større grad være endringsvillig om for eksempel målet endrer seg, da man vil søke etter hvordan man kan gjøre at organisasjonen gjør det bedre og derved finne løsninger som passer med dette. (Collins, J. 2008)

Medarbeidere vil på et eller annet vis påvirke hverandre i en organisasjon. Har du medarbeidere som vil organisasjonen det beste, vil de også ha evnen til å påvirke andre medarbeidere til å gjøre det beste. I motsatt fall, om man har medarbeidere som ikke ønsker å være med og viser lav lojalitet til organisasjonen, vil dette ha en negativ effekt på de andre i organisasjonen og i det store til organisasjonens evne fra å gå fra god til fremragende. Det kan også være at du har feil medarbeidere på feil plass. Kanskje vil en medarbeider passe bedre et annet sted i organisasjonen hvor vedkommende får benyttet sin kompetanse på en bedre måte. Dette handler altså om å ha de rette medarbeiderne på rett plass, før man eventuelt av og til er nødt til å la medarbeidere *gå av bussen*. (Collins, J. 2008)

Disiplinert tenkning består av *konfrontere de brutale fakta* og *P-konseptet*. Det å ha et miljø i organisasjonen som evner å se det som skjer rundt seg og kunne korrigere for endringer og sette ny kurs er viktig. P-konseptet er egentlig at organisasjonen må kunne se hva de er best på og hva som driver dem som jobber der, hva de har interesse for og hva som gir økonomiske resultater. (Collins, J. 2008)

Det å *konfrontere de brutale fakta* vil si at man må innse og konfrontere de forholdene som påvirker organisasjon nå og samtidig, uansett hvilke vanskeligheter man kommer borti internt og eksternt, og holde fast på at man vil oppnå suksess til slutt. På grunn av globalisering vil markeder endre seg og da må man innse dette og kunne endre seg i tråd med dette. Man må

kunne tilpasse strategien sin ettersom virkeligheten organisasjonen lever i, endrer seg. Man må ha etablert en kultur i organisasjonen som gjør at man åpent og uten risiko må kunne adressere de utfordringene man kommer opp i. Det vil være ødeleggende om man har en kultur som gjør at medlemmer i organisasjonen ikke tørr å påpeke vanskeligheter i frykt for konsekvenser for seg selv. For å kunne ha evne til å endre seg i takt med omgivelsene er man avhengig av sann og aktuell informasjon for å kunne iverksette handlinger for å gå i riktig retning. (Collins, J. 2008)

P-konseptet – eller pinnsvin-konseptet – som er analogien Collins bruker, har han hentet fra Isaiah Berlins essay Pinnsvinet og Reven. Reven er litt overalt og tar inn mange inntrykk. Han ser kompleksiteten i verden og forsøker å nå flere mål samtidig. Pinnsvinet derimot ser alt litt forenklet og unnlater å ta inn over seg det som ikke er viktig. Collins mener at de selskapene som gikk fra god til fremragende kan illustreres som pinnsvin, og de andre som reven. P-konseptet handler om hva et selskap bør satse på; kompetanse, økonomi og lidenskap for det man driver med. Han illustrerer p-konseptet med 3 ringer. (Collins, J. 2008)



Figur 4 P-konseptets tre ringer

(Collins, J. 2008)

Disse tre ringene består av det som *man kan bli best i verden i*, det som *driver selskapets økonomi* og det *man brenner lidenskapelig for*. Disse tre forholdene overlapper hverandre. (Collins, J. 2008)

Hva *man kan bli best i verden i*, trenger ikke å være det man anser som sin kjernevirksomhet akkurat nå. Bare fordi et selskap har drevet med noe i mange år, betyr ikke dette at selskapet blir fremragende på dette. Litt forenklet kan man si at viss en ikke kan være verdens beste på det man driver med, så kan man heller ikke bli et fremragende selskap. Det er viktig at man har disiplin til å se på hva er det selskapet har av kompetanse og kapasitet og hva er potensialet av dette. Når man har funnet ut av det, må man være tro mot dette og holde seg til det. (Collins, J. 2008)

Hva er det som driver *selskapets økonomi*? Collins fremhever at denne innsikten er særlig viktig for de selskapene som har gått fra å være god til fremragende. Dette handler om å finne forholdet mellom den økonomiske nevneren som illustrerer selskapets inntjening best. Dette handler altså om å finne den riktige og beste målefaktoren for selskapet. (Collins, J. 2008)

Det *man brenner lidenskapelig for* vil være en faktor for å få et selskap fra god til fremragende. Dette handler om at det man er lidenskapelig opptatt av, motiverer og gjør at man skaper resultater, fremfor å jobbe med noe man ikke føler like mye for og kanskje da bare oppnår gode resultater fremfor fremragende resultater. (Collins, J. 2008)

Disiplinert handling består i *disiplin som kultur og teknologi som akselerator*.

Disiplin som kultur er at man har en kultur som er lojal mot p-konseptet og at dette genererer handlinger og en adferd som underbygger p-konseptet. Dette vil si at man ikke trenger en hierarkisk og byråkratisk organisasjon, men man har en kultur som kontrollerer medlemmenes adferd og som fører til disiplinerte handlinger innenfor de økonomiske rammene. Dette henger sammen med at man har disiplinerte medarbeidere – at man har valgt ut de riktige ansatte som en del av organisasjonen. Man har da medarbeidere som er lojale mot organisasjonen, konseptet og som føler ansvar for å gjøre det riktige. Man har da egentlig ikke behov for å ha en organisasjonsstruktur som setter rammene gjennom formelle stillingsbeskrivelser, prosesser osv. (Collins, J. 2008)

Teknologi som akselerator er at man implementerer teknologi som underbygger p-konseptet og ikke tar i bruk teknologi bare fordi trender i omgivelsene tilsier dette. Teknologien må vurderes opp i mot p-konseptet før det tas i bruk. Det handler om at man har en tilnærming til teknologi på en slik måte at teknologi blir vurdert opp mot p-konseptet til organisasjonen. Passer den ikke inn i dette, så vektlegger man heller ikke denne teknologien. Da må man ha en disiplin som gjør at man ikke hopper på teknologi bare fordi konkurrentene gjør det, og at man er redd for å komme på etterskudd i den teknologiske utviklingen i forhold til konkurrentene. (Collins, J. 2008)

Svinghjulkonseptet til Jim Collins består altså av en rekke ideer som utgjør en prosess som gjentar seg, og den er selvforsterkende som gjør at dess flere gjentakelser av de ulike ideene dess mer vil resultatene vise seg og man går fra å være en god virksomhet til å bli en fremragende virksomhet.

3.12 Oppsummering av teorikapittelet

I teorikapittelet har jeg vist litteratur og teori som er relevant for min problemstilling. Omfanget av teori er potensielt stort, og jeg har derfor vektlagt teori som støtter mine funn.

Teorien viser blant annet at multinasjonale konserns tilstedeværelse og oppkjøp av norske bedrifter skyldes økt globalisering. Gjennom globalisering har norske bedrifter og det norske markedet blitt mer tilgjengelig for utenlandske investorer.

Det finnes ulike måter å ekspandere på, hvorav *konsentrisk* oppkjøp er et av dem. Oppkjøp består av ulike faser og er en prosess – endringsprosess. I oppkjøpsprosessen vil det være i integreringsfasen endringer typisk foregå. Endringsprosesser gjør at foretak har behov for endringskapasitet-/evne og ledelse med endringskompetanse.

Teori viser at endringsprosessene ved integrering i selskapene vil være en balansegang mellom å beholde sin autonomi og få til ressursutnyttelse på tvers mellom selskapene, slik at man iallfall unngår å ødelegge eller redusere allerede etablerte verdier i selskapene. Denne integreringen påvirkes i hvilken grad av selvstendighet selskapene skal ha, tiden man har til rådighet, evnen til å kommunisere samt endringer i ledelsen av det oppkjøpte foretaket.

Ulik organisasjonskultur kan skape utfordringer ved integrering av selskaper og enheter. Teorien viser at selskaper med lik kultur har større sannsynlighet for å lykkes.

Hvilke mål, visjoner og strategi selskapene har vil ha betydning for hvordan de vil vokse. Teori viser at om man skal foreta oppkjøp, bør det ligge til grunn en vurdering som tilsier at man vil skape merverdi og vekst ved å foreta dette. Det å ha eierskapsfordeler og troen på at man vil være den beste eier av selskapet vil ha betydning. Den beste eieren handler om å skape verdier på sikt og at oppkjøpet tilfører ressurser eller at oppkjøper får ressurser tilbake.

Hvordan konsern bør påvirke oppkjøpt foretak er i hvilken grad de tilfører generelle eller spesifikke ressurser. I hvilken grad man har kunnskap og behov for kontroll vil være sentralt. Beslutninger fattes og grunnlaget for disse vil være påvirket av flere faktorer. Grad av hast og tiden man har til rådighet for å innhente informasjon vil ha betydning. Ansvar og myndighet hos tidligere ledere og medarbeidere vil også påvirkes i forhold til endringer konsernet måtte gjøre i for eksempel organisasjonen eller oppgaver og funksjoner.

Jim Collins har sett på hva som kjennetegner bedrifter som går fra å være gode bedrifter til fremragende. Han har gjennom sin forskning vist noen ideer om hva som er viktig. Ledere av femte nivå og hvilke medarbeidere man ansetter eller har vil være viktig. Individene er altså viktige. Og ikke minst er det vesentlig at man er tro mot det man kan som best, altså kjernevirksomheten i bedriften. Collins utelukker ikke endringer i det man gjør som best, eller andre forhold, men viser med de funn han gjorde viktige momenter for at man blir en fremragende virksomhet.

4.0 METODE

4.1 Valg av metode

Jeg har gjennom forskningen valgt å se på en problemstilling jeg ikke visste mye om på forhånd og ønsket gjennom forskningen å hente data fra mennesker som har opplevd og kjenner problemstillingen.

Metoden jeg har valgt er det man kan kalle for en fenomenologisk forskningsmetode, hvor jeg har vært ute etter å forstå meningsinnholdet til informantene og om det er fellestrekk i forståelsen av problemstillingen jeg ønsker å få besvart.

4.2 Litteratur

Jeg har gjort litteratursøk og innhentet kunnskap fra relevant teori for gjennom dette kunne forstå informantene og problemstillingen bedre. Jeg har brukt universitetsbibliotekets søkemotor Orio og Google Scholar for å finne oppdatert og ferskest mulig litteratur og tidligere studier. Jeg har benyttet søkeord på både norsk og engelsk, som oppkjøp, internasjonale oppkjøp, helsetjenester, lederskap, multinasjonalt lederskap og lignende.

4.3 Utvelgelse av informanter

Ut fra problemstillingen var målgruppen ledere i konsernet og ledelsen i den norske virksomheten som ble kjøpt opp. Jeg var nødt til å finne ledere som har vært med i konsern og foretak over lengre tid, fra før oppkjøpet og fram til nå. Utvalgsriteriet var altså at individene skulle ha erfaringer med det fenomenet jeg ønsket å studere. (Johannesen et al., 2020)

Etter at tema, intervjuguide, informasjonsskriv og hvilke opplysninger som skulle behandles var godkjent av SIKT, sendte jeg ut e-post til de informantene jeg hadde valgt ut med informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i studien. Jeg valgte ut 5 ledere som tilfredsstilte utvalgsriteriene og alle var positive til å delta.

I oppgaven videre er informantene benevnt som informant 1, informant 2, osv.

4.4 Datainnsamlingen

I og med at jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming, er det flere måter å innhente datasamling på som for eksempel intervju, gruppesamtaler eller dagbøker. (Johannesen et al., 2020)

Informantene jeg hadde valgt ut hadde tilhold i ulike tidssoner og med lange avstander, derfor valgte jeg å benytte meg av intervju med den enkelte informant. Innenfor den tiden jeg hadde til rådighet og hvilken tid dette var på året, så jeg det for eksempel ikke som formålstjenlig å få til en gruppesamtale.

Intervju kan gjøres på ulike måter. Det kan være ustrukturert eller strukturert. (Johannesen et al., 2020) Jeg valgte å gjøre delvis strukturert intervju, eller semi-strukturert eller intervju

basert på intervjuguide som Johannesen et al. (2020) benevner det som. Jeg hadde da en intervjuguide som utgangspunkt og som jeg forsøkte å følge. Intervjuguiden laget jeg med så åpne spørsmål som mulig, slik at informantene selv kunne starte samtalen ut fra informantens ståsted og forståelse av spørsmålene.

Avhengig av intervjuets utvikling og svar fra informantene, åpner denne måten å gjøre intervju på at jeg kan stille andre spørsmål som kom opp underveis, før jeg fortsatte med spørsmålene på intervjuguiden. Samtidig fikk jeg anledning til å stille oppfølgende eller ytterligere spørsmål også, som gjorde at jeg fikk informasjon som førte til at jeg gikk tilbake til andre informanter med oppfølgingsspørsmål som jeg ønsket svar på. Dette gjorde jeg i tre tilfeller.

4.5 Gjennomføringen av intervjuene

Gjennomføringen av intervjuene foregikk stort sett via Teams med opptak av lyd og bilde senhøsten 2022. Dette var en tidkrevende prosess, da man skulle finne tidspunkt som passet både meg og informantene, som var ledere med en travel hverdag og fulle kalendre.

Intervjuenes varighet ble fra 40 minutter til 1 time og 20 minutter. Variasjonene kom som følge av at enkelte informanter hadde lengre svar enn andre informanter.

Fordelen med å benytte teams er at jeg da ikke var avhengig av fysisk oppmøte og deltakerne må bruke tid på reise etc. Samtidig kan informantene velge å befinne seg i kjente og trygge omgivelser som er en fordel når de intervjues.

Alle informantene var godt kjent med Teams og virket avslappet og komfortable i intervjusituasjonen, til tross for at de ikke var kjent med detaljene i spørsmålene jeg kom til å stille dem. At de var avslappet og komfortable, kan være et resultat av valget av bruk av teams i intervjusituasjonen. Samtidig var alle ledere med lang og bred erfaring, slik at jeg antar de hadde en trygghet i rollen og i forhold til problemstillingen og de spørsmål som kunne komme.

I og med at jeg ønsket å få informasjon fra informantene rundt mitt valgte tema og at jeg var interessert i deres syn på problemstillingen, var det viktig for meg å være en aktiv og interessert lytter slik at de hadde lyst til å fortelle til en interessert mottaker og at jeg på den måten kunne få frem bedre og mer detaljerte beskrivelser.

Som nevnt benyttet jeg Teams med opptak av intervjusituasjonen. Jeg gjorde allikevel noen skriftlige notater underveis.

4.6 Intervjuguide

Jeg laget en intervjuguide basert på problemstillingen jeg søkte svar på. Ettersom informantene kom fra to ulike deler av organisasjonen, hadde jeg delt inn intervjuguiden i to, basert på hvor informantene hørte hjemme i organisasjonen. Spørsmålene hadde samme tema, men vinklet ut fra hvilken rolle informanten hadde i organisasjonen.

Noen ganger besvarte informantene spørsmål uten at jeg trengte å stille dem, mens det andre ganger kom til noen utsagn som førte til oppfølgingsspørsmål fra meg. Dette var spørsmål som jeg senere stilte hos de informantene som ikke hadde fått spørsmålet tidligere.

4.7 Transkribering

Informantene hadde godkjent at jeg kunne lagre opptakene til forskningsformålet, slik at jeg hadde en stor mengde datamateriale å behandle i etterkant.

Etter intervjuene forsøkte jeg å transkribere dem så raskt som mulig. Dette gjorde jeg for at jeg skulle ha intervjuene friskt i minnet og for at jeg da kunne notere meg eventuelle non-verbale reaksjoner etc., etter hvert i transkriberingen. Dette var en meget tidkrevende prosess.

Jeg leste deretter igjennom transkriberingene flere ganger for å få et helhetsinntrykk av det innsamlede materialet og noterte meg særlig interessante temaer som var aktuelle. Samtidig tok jeg og gjorde en meningsfortetning som er å forkorte uttalelsene til informantene.

(Johannesen et al., 2020)

Videre gikk jeg mer inn i datamaterialet og foretok en koding av intervjuene. Måten jeg gjorde dette på var at jeg tok tak i temaene og uttalelsene og merket særlig interessante uttalelser med egne koder. Samtidig begynte jeg å systematisere dette inn i eget skjema. Dette gjorde jeg for alle intervju og da fikk jeg etter hvert en god oversikt i en matrise hvor jeg deretter så sammenhenger og hva som var aktuelle tema eller kategorier hvor jeg deretter kunne analysere datamaterialet.

4.8 Reliabilitet og validitet

4.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet i denne forskningen betyr i hvilken grad det er mulig for annen forsker å få gjort et likt studie som jeg har gjennomført. I praksis vil dette være vanskelig innenfor kvalitativ forskning, da det er flere forhold som gjør det utfordrende med valgt metode. I intervjuene er det fokus på samtalen og det som kommer ut av denne som gir dataene. Samtidig gjør jeg observasjoner som er min subjektive oppfatning basert på samtalen og konteksten den er gjort i. Det vil være vanskelig å få kopiert dette for en annen forsker. Samtidig er det jeg som tolker data og samler dem, noe som gjør at jeg benytter min erfaring og forståelse i tolkningen av data, noe som annen forsker også vil ha vanskelig å gjøre. (Johannessen et al., 2020)

Derimot har jeg forsøkt å styrke reliabiliteten ved å være transparent og åpen om hvordan studiet har vært gjennomført og hva jeg som forsker har gjort og hvordan. Jeg har vært åpen om data, metoder og avgjørelser underveis i studiet og hvordan jeg har kommet fram til resultatet som fremkommer i denne oppgaven. Jeg har underveis forsøkt å ta høyde for subjektiv påvirkning som kunne oppstå i forbindelse med intervjuene. Jeg er selv leder innenfor fagområdet og har en slik en nærhet til situasjonen som gjør at spørsmål og behandling av svar vil kunne forstås på en korrekt måte. Dette er forhold jeg også måtte tenke på i forbindelse med analyse og tolkning av dataene. Disse faktorene er etter min mening med på å styrke reliabiliteten i forskningen jeg har foretatt.

4.8.2 Validitet – intern og ekstern

Validitet er begrep som brukes i litteraturen. Johannessen et.al (2020) skiller mellom intern og ekstern validitet som begrep. Jeg velger å se disse under ett her.

Validiteten handler i denne sammenheng om i hvilken grad valgt metode undersøker det den faktisk skal undersøke. Representerer funnene og metoden formålet med forskningen på en god måte?

Jeg studerer et forholdsvis ukjent teoretisk fagfelt, og for å styrke validiteten i min oppgave, valgte jeg å sette av mye tid til å bli kjent for at jeg skulle kunne skille ut om informasjonen var relevant eller ikke. Ifølge Johannessen et al. kunne bruk av metodetriangulering også vært

aktuelt ved at jeg både gjør intervjuet og kunne benyttet meg av observasjon i felt, men tidsrammen ga ikke rom for dette.

Jeg hadde noe kjennskap til informantene på forhånd. Dette gjør meg i stand til å ha en bedre forutsetning til å analysere de data jeg fikk fram gjennom intervjuene.

Jeg kunne ha diskutert funnene med informantene i ettertid for å få en tilbakemelding og sterkere konsensus av funnene, men på bakgrunn av tidsrammen og utfordringer med informantenes travle hverdag, valgte jeg ikke å gjennomføre dette. Allikevel mener jeg at funnene er godt forankret ved måten intervjuene ble gjennomført på og muligheten til å stille tilleggsspørsmål om noe var uklart underveis og etter at hovedintervjuene var gjennomført.

I studiet har det vært få informanter og det jeg har studert er innenfor et relativt begrenset område hvor det finnes få andre sammenlignbare områder man kunne ha utført forskningen på da bransjen er veldig liten. Dette gjør at det ikke lar seg gjøre å generalisere funnene helt uten videre. Men i hvilken grad man kan overføre noe av funnene vil dreie seg om i hvilken grad jeg har klart å skape gode beskrivelser, tolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre felt. Jeg vil si at dette studiet og funn kan være interessante for andre å se nærmere på i en større studie med flere informanter og flere bedrifter involvert. Gjerne også i global sammenheng.

4.9 Bekreftbarhet

Jeg har vært i en unik posisjon gjennom studiene, og som har gjort at jeg har fått lov til å få dette unike innblikket på dette fagfeltet. Det er derfor viktig å være klar over mine egne holdninger og at disse ikke har fått påvirke funn og prosessen jeg har vært igjennom. Det er derfor viktig at jeg har beskrevet de valg jeg har gjort underveis sånn at det gir mulighet til de som vurderer denne studien til å følge de beslutninger jeg har vært nødt til å gjøre underveis.

4.10 Metodekritikk

Når man studerer fenomener som berører individer, er det viktig å være klar over de etiske dilemma som kan oppstå når jeg studerer forhold som involverer mennesker og de fallgruver som kan være til stede underveis i studiet.

Bortsett fra alle formaliteter rundt informantenes rettigheter og mine forpliktelser som forsker i henhold til informantene og lover og regelverk som berører forskningen min, er det viktig å være bevisst egen rolle i forskningen og det faktum at min nærhet til organisasjonen jeg studerte og min kjennskap til informantene. Dette er forhold som kan påvirke resultatet. Den ene siden av dette er om informantene unnlater å gi uttrykk for det de faktisk mener i intervjusituasjonene. Jeg mener som beskrevet tidligere at forholdene under intervjuene var så normale og optimale som de kunne ha blitt. I og med at informantene var i kjente omgivelser, burde dette styrke situasjonen, fremfor om jeg hadde foretatt intervjuene på ukjent eller nøytrale grunn. På den annen side vil jeg med min nærhet til området jeg studerte virke som en troverdig forsker og på den måten vil informanten forstå at jeg vil behandle dataene på en god og troverdig måte. Samtidig har jeg mulighet til å fange opp forhold som informantene egentlig sier uten egentlig å si det gjennom kroppsspråket til informanten i intervjusituasjonen.

Jeg har også vært klar over at min nærhet til fagområdet kan på den ene siden gjøre at man er farget av tidligere kunnskap og erfaringer, og at jeg derfor kan ha en risiko for å se informasjon da denne ikke passer inn i min kunnskap og erfaring. På den andre side kan min tidligere kunnskap og erfaring også bidra til å gjøre forskningen mer relevant og aktuell.

Min integritet og forpliktelse når det gjelder å faktisk påpeke de relevante funn, uavhengig av om ønsket resultat av studien for noen av informantene eller for organisasjonen ikke nødvendigvis oppfattes som positivt, har vært viktig for meg å ha et bevisst forhold til. På samme måte som om positive funn kunne styrke meg og min posisjon som en del av organisasjonen i fremtiden har det for meg vært viktig å vurdere min nøytralitet i forhold til. Dette fordi at ingen av disse faktorene skule kunne påvirke min forskning.

4.10.1 Hva om jeg skulle ha gjort denne forskningen på nytt?

Den erfaring og kunnskap jeg har opparbeidet meg gjennom denne studien, har vært givende og gitt meg mulighet til å reflektere over temaet. Jeg hadde nok gjort noen justeringer om jeg skulle ha gjort dette studiet igjen, som jeg tror de aller fleste forskere ville ha tenkt i ettertid.

Spesielt tenker jeg det ville ha styrket forskningen om jeg hadde valgt et bredere utvalg av informanter, og inkludert nåværende ledere i studien også, men ut fra kriteriene for utvelgelse av informantene var ikke dette mulig. Det hadde også vært interessant å kunne utvidet

studiene til å omfatte eventuelt andre organisasjoner som har vært gjenstand for lignende tema, men da måtte dette ha blitt fra en annen bransje.

Det hadde også vært interessant og sett på hvordan det har gått med det norske foretaket i forhold til hva konsernet hadde sett for seg når de kjøpte det, og hvordan oppfatter nye ledere som har kommet inn i konsernet etter oppkjøpet hvordan man er integrert og eventuelt påvirket av multinasjonale ledere.

5.0 CASEBESKRIVELSE OG OPPGAVENS KONTEKST

Helsetjenesten i Norge er langt på vei et offentlig ansvar og drives eller finansieres av det offentlige. De som jobber innenfor helsetjenesten, har ofte et ønske om å bidra til at andre mennesker skal få hjelp og få et bedre liv enn om de ikke fikk den tjenesten de har behov for. For de som er ansatt er det ofte et iboende ønske om å hjelpe andre, uten hensyn til å tjene mange penger på den tjenesten eller jobben de utfører. Dette kan handle om det enkelte individs verdier, men også gruppen de tilhører og samfunnets syn på jobben; altså både normer, verdier og kulturelle forhold. (Eget arbeid, 2022)

I helsetjenestene finnes det private aktører, men disse sees kun på som et supplement til de offentlige tjenestene. I hvor stor grad dette gjelder til enhver tid, reflekteres oftest fra hvilken politisk retning man har i Norge. Tradisjonelt er høyresiden i norsk politikk mer åpne for private aktører innenfor helsetjenester enn venstresiden. Private helsetjenester er allikevel til stede uavhengig av hvilken side av politikken regjeringen hører til på og utgjør en mulighet for eierne av de private aktørene til å tjene penger. Dette gjør at også denne typen av foretak innenfor helse heller ikke kan unngå utenlandske investorers interesse og man ser at det foretas og har blitt foretatt oppkjøp av norske aktører på det private helsetjenestemarkedet, som for eksempel Volvat og Unicare med flere. (Eget arbeid, 2022)

Sett opp mot tilgjengelig og relevant teori, er det lite å finne om disse problemstillingene *relatert* til Norge. Det finnes studier som har sett på disse forholdene generelt i global sammenheng og innad i enkeltbedrifter, hvor man har sett på kulturforskjeller, men det er gjort lite som ser på *utenlandske* aktørers oppkjøp og innvirkning på norsk lederskap spesielt innenfor helsetjenestene. Norge, og norsk helsetjeneste spesielt, er i en særstilling både hvordan organisasjoner er oppbygde, fungerer, finansiert og ikke minst regulert. (Eget arbeid, 2022)

I og med at jeg ikke kan finne at det er gjort noen studier eller forskning på dette området og innenfor denne bransjen i Norge, gjør det min forskning til noe helt unikt.

En liten del av helsetjenesten i Norge yter helsehjelp til pasienter med *varig funksjonsnedsettelse* og som kan ha nytte av *hjelpemidler* for å forbedre egne funksjoner. Innenfor denne delen av helsetjenesten finnes det flere private foretak og noen få foretak hvor offentlige har eierinteresser.

Slike hjelpemidler reguleres blant annet av Lov om Folketrygd og tilhørende forskrift og rundskriv og dekkes helt eller delvis av NAV etter søknad fra spesialist som har søknadsrett. Når en søknad er godkjent, henvender pasienten seg til et av de ortopeditekniske verksteder i Norge som har rammeavtale med NAV og som har kompetansen til å lage og tilpasse hjelpemiddelet til pasienten. Virksomheten kan ikke gjennom avtalen med NAV tjene penger på selve hjelpemiddelet/produktet, men på jobben som gjøres for å vurdere og tilpasse dette til den enkelte pasient. Man selger egentlig kunnskap og service til tjenestemottakere.

Jeg har valgt å se på en norsk virksomhet som ble kjøpt opp av et multinasjonalt konsern innenfor denne bransjen, og hvilken innvirkning dette har hatt på det norske foretaket.

5.1 Det utenlandske konsernet

Den utenlandske virksomheten er et multinasjonalt konsern innenfor ikke-invasiv ortopedi. De driver innovasjon, produserer og leverer avanserte teknologiske løsninger innenfor protese og ortosemarkedet. Det ble grunnlagt i 1971 på Island, hvor grunnleggeren utviklet et revolusjonerende produkt for protesepasienter. Virksomheten startet sin ekspansjon i 1986, samtidig med at firmaet fikk sitt første patent. (Össur, 2023)

Virksomheten har flere store konkurrenter innenfor sitt felt, hvorav den aller største er et tysk foretak.

Konsernets kjerneverdier er ærlighet, nøysomhet og modighet. Visjonen er å være et ledende selskap innen ikke-invasiv ortopedi. De fokuserer på å forbedre folks mobilitet ved å lykkes med kommersialisering av innovative teknologier innenfor feltene proteser og ortoser. (Össur, 2023)

Konsernet skaper ifølge seg selv verdier for sine kunder, aksjonærer og ansatte gjennom *innovasjon, effektivitet og vekst*. I 2013 begynte konsernet sin ekspansjon innenfor annet forretningsområde som var pasientrettet klinikkvirksomhet i bransjen ortopeditekniske verksteder, hvor de kjøpte opp klinikker i Norge og Sverige. Senere har denne delen av virksomheten ekspandert til andre verdensdeler og ellers i Europa. (Össur, 2023)

5.2 Det norske foretaket

Det norske foretaket er en ortopediteknisk virksomhet med 130 ansatte fordelt på klinikker i store deler av Norge. Det finnes mange konkurrerende virksomheter innenfor denne bransjen i Norge. (OCH, 2023)

Foretakets visjon er at det skal være landets ledende virksomhet innen ortopediske hjelpemidler. Foretaket har følgende forretningside og formål:

Vi forbedrer menneskers funksjonsevne, selvstendighet og livskvalitet.

Vi forbedrer menneskers bevegelsesevne og livskvalitet.

I samarbeid med søsterbedrifter, annet helsepersonale, NAV, pasienter og pårørende; skal bedriften bidra til å forbedre enkeltindividers livskvalitet ved hjelp av rådgiving, behandling, utvikling og tilpasning av ortopediske hjelpemidler.

Foretaket skal gjennom: en kvalitetsbevisst organisasjon med fokus på hele mennesket, høyt kvalifiserte, kompetente, kreative, nysgjerrige, forandringsvillige ortopediingeniører, ortopediteknikere og andre medarbeidere, optimale løsninger og faglig kompetanse, sikre fornøyde og lojale kunder ved å være en markedsledende ortopedibedrift som dekker bevegelseshemmedes behov for proteser, ortopedisk fottøy og ortoser ihht gjeldende NAV-avtale og vedtak basert på godkjent rekvirent. (OCH, 2023)

Foretaket har en lang historie, med private eiere som har vært i bransjen i mange år. Flere hadde vært med i denne bransjen i 30-40 år med veldig stor tilknytning til bransjens utvikling og tradisjoner i Norge. At flere eiere begynte å oppnå en høy alder, var en viktig årsak til at de ønsket å selge.

Ortopeditekniske verksteder er å regne som kompetansebedrifter innenfor ortopediteknikk og derfor er det nødvendig å satse på faglig utvikling. Det norske foretaket etablerte derfor egne

spesialistgrupper for dette formålet for 25-30 år siden. I klinikkene arbeider ortopediingeniører, ortopediteknikere, annet helsepersonell og støttepersonell. Ortopediingeniørene har autorisasjon som helsepersonell med de betingelser som følger med dette. For eksempel må de rette seg etter en rekke lover og regler, som f.eks. helsepersonelloven, folketrygdloven m.m. i tillegg til betingelsene i rammeavtale med NAV. Tilgangen på ortopediingeniører i Norge og Norden er begrenset og det utdannes 16 stykk pr år i Norge forutsatt at alle fullfører utdanningsløpet, noe som er for få til å tilfredsstille nåværende behov i bransjen.

6.0 FUNN

Konsernet jeg har undersøkt problemstillingen i, er opprinnelig en produksjonsbedrift som produserer produkter for mennesker med behov for hjelpemidler for å kunne opprettholde den daglige aktiviteten. Disse produktene ble solgt både til bedrifter som drev direkte salg av hjelpemidler samt til virksomheter som lagde tilpassede hjelpemidler til den enkelte pasient. Selskapet oppstod som nevnt ved at grunnleggeren oppfant et revolusjonerende produkt for protesepasienter. Fra den gang og fram til cirka 2012 drev bedriften med å utvikle nye produkter samt at de gjorde oppkjøp av lignende bedrifter og produkter som passet deres opprinnelige produktportefølje og strategi godt. Dette gjør de fortsatt også.

Fram til 2012 var det ingenting som skulle tilsi at konsernet ikke ville fortsette sin ekspansjon og vekst på samme måte som tidligere. De vurderte ikke å begi seg inn på andre områder enn det som var deres kjernevirksomhet og som de hadde kompetanse og ressurser innenfor. Men på et tidspunkt skjedde det at deres viktigste konkurrent og investeringsselskap begynte å kjøpe opp klinikker som drev med tilpasning av produktene til pasientene. Dette var klinikker som konsernet tidligere solgte produktene sine til, og de ble da redd for at de ikke skulle få solgt produktene sine og at dette ville føre til nedgang i vekst for konsernet. De besluttet da å gå inn i samme forretningsområde selv, uten at de hadde gjort dette tidligere. Det ble et nytt område for dem.

Den norske virksomheten var en av de første oppkjøp som ble gjort innenfor denne bransjen av konsernet.

6.1 Mål, visjon og strategi

6.1.1 Kjøpers motivasjon

Grunnen til at det internasjonale selskapet valgte å etablere seg i bransjen generelt og på det norske markedet spesielt, er som nevnt konsolidering og endringer på eiersiden i hele bransjen, fare for å miste markedsandeler for produksjonsvirksomheten og salget sitt, og hvor dette førte til en strategiendring.

I flere land kjøpte konkurrenter på produksiden opp virksomheter rettet mot målgruppen innenfor denne delen av helsetjenesten. En slik konsolidering i bransjen førte til usikkerhet om tilgangen til pasientene/kundene for konsernet. Altså om de konkurrerende leverandørene ville prioritere sine egne produkter på klinikkene som konsernet tidligere hadde hatt et leverandørforhold til, men som nå var eid av konkurrenten, og derved utelukke konkurrenter fra deler av markedet. En av lederne beskriver det slik:

«Det vi trodde skulle hende, var at de som forble selvstendige klinikker skulle bli mer lojale kunder til oss. Vi opplevde at det ikke hendte noen ting annet enn at produktkonkurrentens virksomheter ikke ville handle med oss, og de som var oppkjøpt av investorer var opptatt av kostnader og å minimere disse og at de ikke ville kjøpe mer avanserte løsninger.» (Informant nr. 1)

Man så også en integrasjon i hele verdikjeden, hvor produsenter ble aktive i alle deler, fra produksjon til sluttbruker, samt at mindre virksomheter ble til større enheter.

Endringen i konsernets strategi, var en respons på endringene i markedet. Samtidig uttrykkes det fra en av informantene at man hadde en helt klar tro på at man ville bli en meget god aktør innenfor bransjen, sett i forhold til de pasientene som skulle få hjelp.

«Våre opprinnelige tanker var at vi ville være gode eiere av hele verdikjeden. Dette betyr at vi ville være bedre i stand til å nå flere pasienter med bedre mobilitetsløsninger og også bruke vår innovative produksjonskapasitet i en bredere forstand.» (Informant nr. 3)

6.1.2 Selgernes motivasjon

Timingene av oppkjøpet var perfekt – konsernet hadde behov for markedstilgang og kompetanse. Eierne i den norske virksomheten ville selge.

Eierne i Norge var i et generasjonsskifte, noe som gjorde at de vurderte ulike alternativer for videre drift. Det var flere alternativer, som fortsatt eierskap, selge til investeringsselskap eller til eksternt konsern i bransjen. Flere informanter uttrykte at det var en skepsis til investeringsselskap som eier, da man ønsket en eier som forstod markedet og kulturen i bransjen.

«Vi ble kontaktet av flere investeringsselskap og det var jo gode initiativ. Vi konkluderte med at det å selge virksomheten til et investeringsselskap ut fra de innledende samtalene vi hadde, ikke var ønskelig for eierne med tanke på at både de som skulle ha en exit fra firmaet innen relativt kort tid, men også vi som skulle være med lengre, hadde et ønske om å videreføre den sjela eller kulturen vi hadde og da valgte vi noen som vi trodde forstod denne bransjen.» (Informant nr. 4)

Det som gjorde at man valgte å selge til et konsern i bransjen, var altså først og fremst at man trodde konsernet hadde en lik forståelse for bransjen og at eierne mente at konsernet hadde kjerneverdier og kultur som var lik organisasjonskulturen i Norge og derved også at de hadde samme utgangspunkt og likt syn på bransjen og fremtiden. Man anså konsernet for å ha langsiktige, og til en viss grad sammenfallende, mål som det norske foretaket. En informant tydeliggjorde dette på denne måten:

«Valget falt på dette konsernet både fordi vi opplevde at de hadde den samme kulturen, litt dette nordiske, og vi hadde de samme type verdier. Vi oppfattet jo den gang at det var en god eier for oss å ha.» (Informant nr 4)

I dette lå det også at man tenkte et konsern på leverandørsiden ville ha mer omsorg for faget og bransjen, enn å bli kjøpt opp av et investeringsselskap som kun var ute etter profit på kort sikt, slik de oppfattet de investeringsselskapene man kjente til som var aktuelle for et oppkjøp av den norske virksomheten.

«Å bli oppkjøpt av et investeringsselskap som bare skulle omorganisere og vaske og ta ut en gevinst for så å selge deg videre når vi var fylleristet, det synes ikke eierne i firmaet var okey. For den omsorgen som vi egentlig har inn i faget vårt nå, var jo også for alle de medarbeiderne som jobbet i firmaet den gangen.» (Informant nr. 5)

Det var ikke utelukkende å få mest mulig igjen for salget som var motivasjonen for tidligere eierne. Da hadde de solgt til et investeringsselskap.

Ifølge flere av informantene var det flere konsern blant leverandørene i bransjen som var aktuelle, men det som gjorde at man valgte å gå i samtaler og senere selge til akkurat dette konsernet, var de relasjonene man hadde til den ansvarlige for salgsorganisasjon til konsernet i Norge og Norden. Hen ble senere lederen for denne delen av virksomheten i konsernet.

«Vi hadde dialog med begge, men valgte dette konsernet fordi det hadde med relasjoner å gjøre. Vi hadde gode personrelasjoner med konsernet via den nordiske sjefen, men også med flere.» (Informant nr 4)

6.2 Endringer

6.2.1 Organisasjonen/ledelsen etter oppkjøp

Som følge av begrenset kunnskap om virksomheten hos konsernet og det å drive pasientrettede tjenester, var man forsiktig med å gjøre større endringer.

«Vår tilnærming har vært å drive klinikkene uavhengig av vår produktvirksomhet, fordi den kliniske virksomhetens natur er annerledes. Det er en servicevirksomhet som er en helt annen idé.» (Informant nr. 3)

Det ble altså ikke gjort endringer i organisasjonen. Det ble gjort et aktivt valg på å la virksomheten fortsette som tidligere, med den ledelsen og organisering som allerede var etablert. Allikevel fant konsernledelsen det nødvendig å gjøre endringer på noen områder.

«I og med at dette var en annen virksomhet enn kjernevirksomheten vår, hadde vi mye respekt for at vi ikke kunne alt. Derfor bestemte vi at vi egentlig skulle gjøre så lite som mulig og holde de kliniske virksomhetene selvstendige og la de fortsette i samme

bane/retning som de gjorde. Innenfor hvert oppkjøp har vi en ganske bestemt prosess, og en del av den er i hvor mye må/skal vi integrere.» (Informant nr 1)

Konsernet valgte å fokusere på forhold i organisasjonen de mente de hadde kompetanse og kunnskap innenfor.

«Vi fokuserte på de prosesser som vi måtte få kontroll på. Så det var veldig mye fokus på finansiell rapportering. Vi er et børsnotert selskap og da har man krav på seg til rask og tydelig rapportering. Så de som merket overtakelsen mest, var de som jobber innenfor finans.» (Informant nr. 1)

6.2.2 Interne funksjoner etter oppkjøp

På grunn av begrenset kunnskap om virksomheten, ble det som nevnt ikke gjort endringer i ledelsen i den norske organisasjonen. Integrasjonen av den norske virksomheten var uoversiktlig og var litt tilfeldig på mange områder. Prosessen ble beskrevet slik av en av lederne som var deltakende;

«Det ble veldig ustrukturert. Fra begynnelsen var det slik at man skulle lære hverandre å kjenne. Allting gikk veldig sakte. Det fantes ingen supertydelig plan. Det var liksom sånn: Nå har vi kjøpt, nå skal vi integrere, nå skal vi implementere alle system. Struktur og plan kom jo langt senere.» (Informant nr.2)

Inntektene i det norske foretaket kom som topper i perioder som følge av måten de jobbet på og NAV-systemet de må forholde seg til. Hovedmengden kom på slutten av året, som sammenfalt med vedtakslengden for pasientene (den tidsperioden pasientene kan ta ut hjelpemidler – litt likt som det er med frikort og medisiner – de tar det resterende ut på slutten av året). Dette skapte lite forutsigbarhet for virksomheten:

«Det var alltid usikkerhet i bransjen på hvordan årsregnskapene til den enkelte skulle bli, for det var jo veldig basert på vedtakene fra NAV, for du tjente jo ofte inn pengene dine de siste tre månedene i året, og så dro du gjerne da det kalenderåret eller regnskapsåret, du avslutta jo kanskje gjerne pasientfakturering og slikt i februar.» (Informant nr 4)

De endringene som allikevel skjedde var innenfor finans, hvor det globale børsnoterte konsernet var nødt til å få kontroll på økonomien i bedriften. På grunn av faktureringsrutiner hadde man behov for å få kontroll på inntektene og en bedre utjevning av disse.

«I det norske foretaket hadde de også et sterkt press på seg til å kunne kontrollere faktureringsrutiner bedre, for når man er et selvstendig foretak, så er det ikke så viktig. Man vet at pengene kommer inn, og da kan man leve med at en stor del av inntektene kommer mot slutten av året. Men når vi kom inn så ble det mye fokus på at man får mer kontroll på inntektene og at de kommer jevnere gjennom året.»

(Informant nr 1)

Den økonomiske rapporteringen var man nødt til å få endret. Ifølge en av informantene gikk denne endringen «veldig fort fordi dette måtte man bare tilpasse».

«Det som alltid skjer ved overtakelse av foretak er jo med den økonomiske rapporteringen. Det var den delen som gikk veldig fort og som man måtte tilpasse.»

(Informant nr 2)

På grunn av endringene i finans og økonomi, ble det innført andre måletall og rapporteringsbehov enn det den norske bedriften hadde fra tidligere. Dette førte til mangel på målbare tall og key performance indicators (kpi) som de var vant til å styre etter fra tidligere. Dette førte til mer jobb for ledelsen i den norske organisasjonen, og til usikkerhet rundt resultat og målekriterier.

«De offisielle regnskapene ble veldig tydelig signalisert fra konsernledelsen at det var ikke det vi kom til å bli målt på framover. Det ble tydelig at fra konsernets side var ikke årsregnskapene interessant. De etablerte jo etter hvert sine egne p og l osv. Det skapte jo en del problemer fordi når de skiftet systemer og premisser så begynte vi å mangle en god del nøkkeltall å styre etter.» (Informant nr 4)

Ansatte begynte å etterlyse tall og informasjon for hvordan bedriften gikk. Mangel på dette førte til usikkerhet og de ansatte spurte seg selv om hvor sikker arbeidsplass det norske foretaket egentlig hadde blitt etter oppkjøpet fra konsernet. Iallfall var ledelsen opptatt av om de ansatte var opptatt av dette.

«Vi var jo veldig opptatt av å trygge medarbeiderne i virksomheten og veldig opptatt av å forklare dette nødvendige skillet i forhold til rammevilkårene i Norge (avtalen) og autonomien til de ansatte. Vi ville bevare alt dette.» (Informant nr 4)

Finans hadde begrenset kunnskap om bransjen og de norske forholdene. Forståelsen for hvilken informasjon man hadde for behov lokalt for å drive virksomheten, var ikke tilstede.

«Fordi konsernets behov hva gjelder tidlige prosesser og rapporteringer var på et helt annet nivå samt at våre medarbeidere i finans hadde begrenset kunnskap og forståelse for hvilke behov klinisk virksomhet har, og for at ledelsen lokalt måtte få den informasjonen man har behov for å kunne drive virksomheten ble en utfordring.»
(Informant nr 1)

Det var en erkjennelse i ettertid hos konsernet at dette hadde skapt utfordringer:

«Utfordringene ble at det ble stor ubalanse mellom de krav som konsernet stilte og det som virksomheten egentlig anså at de hadde behov for. Da kan det bli ganske mye feil der. Man har et konsern som er fokusert på produksjon av produkter og salg og så skal man benytte den kunnskapen når man går inn i klinisk virksomhet og dessuten hadde konsernledelsen bestemt at foretaket skulle holdes på avstand som selvstendige, og så kommer vi og stiller mange krav; men vi kommer ikke med noen hjelp.»
(Informant nr 1)

Andre prosesser som ble iverksatt senere, rettet seg mot den faglige virksomheten som er kjernevirksomheten for klinikkene. Det man ønsket var å utnytte kunnskap og erfaringer på tvers i Skandinavia.

«Det kom først senere at vi begynte jobbe med å bygge opp mer kompetanse og prosesser som er nærmere pasienten. Da gjorde vi dette på det skandinaviske nivået, slik at man kunne dele erfaringer og informasjon på tvers av klinisk virksomhet i Skandinavia.» (Informant nr 1)

Man etablerte faggrupper som de kalte «spesialistgrupper». Dette er grupper hvor det er mye kompetanse og som skal være førende og proaktiv for utviklingen faglig i foretakene. Dette hadde den norske virksomheten allerede hatt i mange år. Innføringen av disse gruppene på tvers i Skandinavia ble gjort litt halvveis med venstrehånden og fungerte ikke i særlig grad i henhold til intensjonene.

Produksjons- og utviklingsavdelingen av konsernet så en mulighet til å bruke klinikkene til å teste ut sine produkter, hvor de forventet at klinikkene skulle stille med et antall pasienter i tillegg til den vanlige driften. Ifølge en av informantene fikk de en følelse av at de ble sett på som «laboratorier», men dette var jo langt fra hvordan det kunne fungere i praksis med samtidig drift og forpliktelser til pasient og NAV. Denne avdelingen av konsernet skjønnte heller ikke hva det ville si å drive klinikkvirksomhet.

6.2.3 Beslutningsprosesser etter oppkjøp

Endringer i beslutningsprosesser har kommet på grunn av den veksten man har opplevd i konsernet. Behovet for balanse mellom lokale beslutninger og kontroll på beslutningene er avgjørende for eventuelle endringer i ansvar og myndighet og prosesser knytt til beslutninger.

Man ville ikke ventet eller vært så forsiktig med å gjøre endringer i beslutningsprosesser om overtakelsen hadde skjedd i dag. Man hadde nok agert og integrert mye raskere. Samtidig savnet man kompetansen til å gjøre det på annen måte.

«Dette er en «kostnadsbalansering» og den har endret seg gitt hvordan selskapet har endret seg. Da selskapet var lite, og med bare noen få produkter som vi prøvde å vokse fra, var fokuset mye på å opprette regionale team for å vokse. Det var ikke mye fokus på å prøve å tilpasse systemer og prosesser. Det handlet bare om mål, mål, mål... Så kommer du til et visst punkt hvor dette ikke fungerer lenger. Du må begynne å tenke på at det er mye «sløsing» i systemet på en eller annen måte. Da begynner man å skape globale funksjoner som noen ganger har en tendens til å ta det for langt og skal begynne å gjøre alt likt bare for å gjøre alt likt. Så dette er den endeløse balansegang ved å lede et globalt selskap; hvor mye vil du prøve å standardisere med målet ditt om å være global aktør og samtidig skalerbar og effektiv, og hvor mye skal du gi slipp på av kontroll for å skape mer, for ikke å si evne, til å ta beslutninger nære kundene og et mer vekst-orientert tankesett. Prosessene har endret seg. I noen områder har vi globalt

og i andre tilfeller regionale og bare lokale prosesser. Det eneste som har vært konsekvent er at det har endret seg med hvordan selskapet har modnet og vokst.»

(Informant nr 3)

At bedriften etter hvert gjorde endringer som ikke den norske organisasjonen var forberedt på kan illustreres på denne måten;

«Jeg tror nok at den hands off tilnærmingen, den gjorde at du i og for seg ikke vurderte den situasjonen, med overstyring og top-down. Den var det vel ingen som så for seg. Når man leser og egentlig all kommunikasjon med hen som var min nærmeste leder og hen som sjef i Norden og etter hvert alle klinikkene ettersom flere oppkjøp kom. Det var aldri noen diskusjon.» (Informant nr 4)

Den norske ledelsen var opptatt av å betrygge arbeidstakerne i forbindelse med oppkjøpet; at det ikke var farlig å få nye eiere. Ledelsen var særlig opptatt av at de skulle få beholde sin autonomi i arbeidshverdagen som de var vant til fra tidligere. De hadde fokus på at arbeidstakerne skulle betrygges i forhold til at de nye eierne ikke skulle begynne å «pushe» den enkelte til å benytte egenproduserte produkter og komponenter til produktene ortopediingeniørene mente var riktig for deres pasienter. Dette gjorde ledelsen ved både å sende ut felles informasjon med konsernledelsen, men også egen lokal informasjon.

6.2.4 Ansvar/myndighet etter oppkjøp

Man var i tidlig fase av overtakelsen forsiktig med å gjøre endringer. Allikevel var det nødvendig med noen og det innebar sentralisering av funksjoner som tidligere lå lokalt. Dette opplevdes som endring i makt og myndighetsforhold hos flere av informantene.

Myndighet overfor finans og IT, ble som en del av de initiale prosessene flyttet vekk fra den norske organisasjonen. Endret lokalisering ble ikke opplevd som noen utfordring i seg selv, men følgene av endrende prosesser og rapporteringer ble det.

«Altså myndighet for finance/IT, ble flyttet umiddelbart. Det var jo egentlig ikke noe problem fordi det ble jo veldig tidlig sagt fra eier. Vi hadde jo tidligere styrt etter våre

offisielle regnskap i Brønnøysund. Våre driftsregnskap var jo basert på norsk standard. Vi hadde våre egne kpi'er i virksomheten.»

«Når det viser seg at man går fra å være en autonom enhet i et marked, og man blir kjøpt opp av en global aktør, og når man da gradvis overfører disse stabs-/støttefunksjonene til sentrale stab-/støttefunksjoner, overfører du jo myndighet. I realiteten overfører du myndighet men også ansvar.» (Informant nr 4)

Ved å overføre finans/økonomi til en sentral enhet, ble kontrollen og opplevelsen av å ha beslutningsmyndighet og mulighet for å bestemme endret. Relativt raskt etterpå ble også HR-funksjoner flyttet. Ved at man tidligere hadde kort beslutningsvei for å tilsette nye medarbeidere, måtte nå denne beslutningen først fattes lokalt, deretter sentralt for så å endelig besluttes på nordisk nivå.

Som nevnt tidligere så opplevde den norske ledelsen etter hvert en overstyring og en følelse av en «ovenfra og ned»-ledelse. Dette skyldtes at man ikke tok inn over seg at man fra å være selvdreven organisasjon, ble et forretningsområde i et konsern.

«Om man ser på øverste ledelsen i det oppkjøpte foretaket. Den går igjennom en kjempestor forandring. Fra å ha drevet et foretak helt selvstendig. Så til du blir mer og mer et forretningsområde innen et konsern. Du har kanskje ikke lenger noe styre eller slike saker. Får man sitte for lenge med det, finnes det jo en risiko at man på noe vis ikke kommer inn i det nye konsernet på en god måte. Man fortsetter og tror at man skal liksom være uberørt og upåvirket av oppkjøpet.» (Informant 2)

«Det har jo vært en frustrasjon som har vært repetert gang på gang de senere årene for da har du ikke hatt folk med innsikt i/forståelse for eller respekt for det norske rammevilkårene og så har de da bare tatt den vanlige approachen at vi eier selskapet og vi setter opp målene.» (Informant nr 4)

6.3 Ledelse

6.3.1 Kunnskapsbehov ved oppkjøp

Det var lite kunnskap om å lede mange ansatte før oppkjøpet. Dette var tilfellet både lokalt og internasjonalt. Konsernet var i vekst på produkt og salgssiden, men den skandinaviske delen

var ikke større enn en mellomstor norsk bedrift i forhold til antall ansatte. Med samme ledelse gikk man fra å være en mellomstor bedrift til å bli en stor bedrift, i norsk målestokk, på kort tid.

«Jeg fikk hjelp angående det å være leder, med trening og guiding, for når man gikk inn i klinikkene ble det flere mennesker og flere ansatte enn det var i produksjon og salgsdelen av konsernet. Å gå fra 40-50 ansatte til 4-500 var en stor endring.»

(Informant nr 1)

Det som går igjen hos alle informantene, er at det er et behov for å ha kunnskap om endringer.

«Men vi kan ikke komme fra det faktum at det savnes den kompetansen som behøves for å gjøre forandringene. Når man går inn i dette fagområdet med klinisk virksomhet har konsernet veldig begrenset med kunnskap. Vi hadde ikke muligheten til å si at slik skal prosessen se ut, slik er systemstøtten og det her er nøkkelprosessene som må forbedres.» (Informant nr 1)

Kunnskap om å gjennomføre overtakelser er også et tema som tas opp fra informantene. Overtakelsen av den norske virksomheten og implementeringen og endringer som måtte komme, hadde nok blitt utført raskere og på en annen måte om man hadde kompetanse på området.

Fra konsernets side var ikke oppkjøpet planlagt i veldig lang tid. Derved var denne delen av markedet helt nytt for dem. Kunnskap om organisasjonen man kjøpte, var begrenset i toppledelsen i konsernet. Regional leder hadde noe kjennskap til markedet, men ikke nødvendigvis til organisasjonen.

Konsernets ledelse kjente noe til den norske virksomheten, men hadde liten eller ingen kjennskap til markedet ellers. Kunnskapen om det norske markedet var begrenset og synes å ha vært knytt opp med enkeltpersoner – noe som også uttrykkes fra de lederne som har vært i det norske foretaket en stund og som kjente til prosessen med oppkjøpet.

«Jeg la mest fokus på var å få en dypere forståelse for hva er hoveddrivkreftene og nøkkelprosesser i klinisk virksomhet. For jeg kommer fra produksiden

utvikling/produksjon/salg/distribusjon, men klinisk virksomhet er noe annet. Så den største forberedelsen var å få en bedre forståelse for dette.» (Informant nr 1)

Det vil være et behov for endringsledelse ved oppkjøp/fusjoner/overtakelser/implementering. Det er ikke kun det å endre systemer (IT/Finans/HR) som vil være gjenstand for endringer, men også ledelsen, organisasjonen og prosesser.

Ved slike oppkjøp/implementeringer, så er det behov for å ha dedikert personell som jobber med selve overtakelsen og ikke gjør dette i tillegg til sin vanlige arbeidshverdag. Man har behov for tilstrekkelig med ressurser slik at man får gjort alle tiltak på en god måte, og ikke overser forhold man burde tatt i betraktning og gjort noe med, da kan man bomme på overtakelsen. Man bør være dedikert og sette opp en tydelig plan.

«Jeg tror også det er viktig når man tar over et foretak, er at man ser til at man har personer som kan også jobbe dedikert med selve overtakelsen. Ikke at man gjør det med venstrehånden, men at man er dedikert og man setter opp en tydelig plan, og at det som er risikoen er at man har personer som gjør andre løpende oppgaver i tillegg. Da har man ikke riktig ressursene til det og så «misser» man mange ting.» (Informant nr 2)

Annet forhold man bør ha fokus på, er om man som i dette tilfellet av oppkjøp skal beholdes som separate foretak videre. Det er en kompleksitet i å beholde et foretak utenfor resten av organisasjonen uten at det er definert som et selvstendig juridisk foretak.

«En annen kompleksitet som vi har ved våre kliniske virksomheter, er jo at de er foretak fortsatt. Jeg forsøker å se de som forretningsområder mer enn selvstendige foretak. Jeg ser ikke på den norske virksomheten som en selvstendig bedrift, jeg ser på den norske virksomheten som en klinisk virksomhet i den skandinaviske virksomheten men med fokus på det norske markedet. Men det er jo også de facto et foretak. På ulike områder og det er komplisert i en stor organisasjon hvor man har funksjoner som iblant tar over Adm.dir rollen og adm.dir.rollens funksjoner.» (Informant nr 2)

6.4 Organisasjonskultur

Man har stor tro fra konsernledelsen på organisasjonskulturen i organisasjonen og at den er mulig å benytte overalt. Det er en bevissthet om at kultur er forskjellig, men man mener at den organisasjonskulturen man har i konsernet vil gjelde uansett overalt.

«Jeg tror det handler mye om organisasjonskulturen. Men samtidig er det noe som forener oss med et sett med grunnleggende verdier som vi alle følger. Men det er åpenbart regionale forskjeller i hvordan folk tenker om ting når du er i Europa eller Amerika eller Asia er det alltid noen lokale forskjeller, men likevel gjør vi vårt beste for å gjøre det klart hva slags oppførsel eller aspekter og hvilken kultur vi i det minste ønsker å ha.» (Informant nr 3)

Fra andre informanter uttrykkes det også ulik kultur fra verdensdel til verdensdel, men også mellom land. De fleste informantene mener at kulturen i Norden ikke er en utfordring da de mener denne er relativt lik. Lederne i den norske organisasjonen derimot, uttrykker at det er ulikheter for eksempel mellom Norge og Sverige – større enn man skulle tro. Samtidig sier man at dette kan ha noe med de ulike rammevilkårene som er innenfor bransjen i Norden, og som gir seg uttrykk i forskjellig organisasjonskulturer internt i konsernet. En informant uttrykker det slik:

«Jeg vil jo si at selv om det er samme bransjeforhold, hadde jo de andre så ulike rammebetingelser at jeg mener også at organisasjonskulturen i Norge vs Sverige ble preget av to saker. Det ene var rammebetingelsene som var vesentlig forskjellig, og det andre var at vi hadde jo en ledereiet/drevet virksomhet i Norge, mens de andre var tidligere eid av et investeringselskap.» (Informant nr 4)

De lokale betingelsene for å drive virksomheten påvirket altså organisasjonskulturen.

Måten man kommuniserer på er ulik fra kultur til kultur. I det norske foretaket var man vant til en flat struktur hvor alle snakket med alle. Man opplevde at i en søsterbedrift så hadde man ikke den åpne dialogen, og ledelsen i konsernet var svensk og vant til denne kulturen. Dette var ikke konsernledelsen forberedt på, og hadde utfordringer med å takle. En informant opplevde at «ledelsen ble veldig sjokkert, fordi jeg er så direkte».

«Lederen i den norske organisasjonen har vært bevisst på hele tiden, er at det skal være korte veier mellom beslutningstakerne. Vi skal ha åpen kommunikasjon. I nabolandet er søsterbedriften bygd opp på en helt annen måte enn vi er i Norge. De høflige svenskene, hvor de ikke har den åpne dialogen som det vi i Norge har vist inn i det konsernet som har blitt nå. De har jo sikkert vært veldig sjokkert over den måten vi har dialogen på fordi vi er mer direkte. Men svenskene er jo ikke sånn, og dette med å følge linjen har jo vært mye større tilstede nå enn det var i den norske virksomheten – for der snakket alle med alle.» (Informant nr 5)

6.5 Oppsummering

Etter bearbeiding av transkribert materiale har jeg i dette kapitlet tatt for meg de funn som har vært relevante for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Datamaterialet har vært omfattende og det har gitt mange interessante funn, og jeg mener at forskningsspørsmålene og problemstillingen er godt belyst gjennom disse funn.

Aktuelle funn er gjort innenfor strategi, ledelse, integrering, endringer, kompetanse og kultur og som vil bli diskutert i neste kapittel.

7.0 ANALYSE

7.1 Mål, visjon og strategi

Konsernet hadde en uttalt strategi om vekst innenfor sin opprinnelige kjernevirksomhet ved å innovere, effektivisere og vokse. Konsernet solgte sine opprinnelige produkter blant annet i det nordiske markedet. Utviklinger i de globale markeder gjorde at konsernet foretok oppkjøp i Norge og derved også vokste i global sammenheng.

Teorien viser at det er ulike måter å få til vekst på, for eksempel enten via generisk vekst med sin opprinnelige produktportefølje, eller ved å ekspandere ved å gå inn i andre fagområder og virksomheter. Uavhengig av dette, vil markeder bli mettet på et tidspunkt og da begynner man å se seg om etter andre markeder. Man er altså ute etter å skaffe seg, eller etablere globale produksjons- og omsetningssystemer (Claes et al., 2007). Dette er det som kjennetegner konsernets opprinnelige måte å vokse på i global sammenheng.

På grunn av endringer i markedssituasjonen som ble oppfattet som en trussel mot sin utvikling, ble konsernet nødt til å tenke annerledes og det fikk en ny strategi som ikke nødvendigvis var fundert på opprinnelige mål og visjoner, men som et resultat av markedsendringer på relativt kort tid.

Strategi er en tilnærming til hvordan konsernet har tenkt å nå visjon og målene sine. Konsernet fikk et plutselig behov for å endre sin opprinnelige strategi som var å skape vekst innenfor sin produktportefølje ved utvikling av nye produkter og oppkjøp og i tillegg etablere seg på nye geografiske markeder, da konkurrenter begynte å kjøpe opp deres opprinnelige kunder. Dette ligner litt på det som teorien kaller «generisk strategi» ved å posisjonere seg i markedet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ifølge Enehaug og Thune (2007) vil et kjøp i strategisk perspektiv medføre at man ser på hva et oppkjøp vil gi ved å utveksle kunnskap og kompetanse mellom selskapene eller enhetene i konsernet, og man ser etter annen synergi og hvordan oppkjøpet vil kunne gi et konkurransefortrinn.

Konsernet kjøpte derfor virksomhet innenfor helsetjeneste fordi de måtte endre sin strategi til å gjøre det samme som konkurrentene for å være sikre på å få solgt sine produkter. Dette gjorde de uten å ha inngående kunnskap om hvordan det var å drive en klinisk virksomhet og uvitende om de ulike rammevilkår som varierer fra marked til marked. Samtidig var dette et marked de tidligere ikke hadde vært inne på, og som de ikke hadde kompetanse innenfor. De var en leverandør til dette markedet, så oppkjøpet kan sies å være et konsentrisk oppkjøp jfr. Enehaug og Thune (2007).

I og med at konsernet ikke hadde nødvendig kompetanse og erfaring med klinikkvirksomhet, var dette noe de umiddelbart fikk behov for. Behov for å skaffe seg kompetanse raskt, kan gjøres gjennom oppkjøp (Jacobsen & Thorsvik, 2008), hvor de får tilgang til både markedet og kompetanse raskt. Slik var dette også være et kompetanseoppkjøp i tillegg til andre forhold jfr. Meyer (2007).

Konsernet så på seg selv som en god eier i bransjen – basert på sin forståelse for denne.

Om man klarer å ha et eierskapsfortrinn framfor andre eiere og klarer å skape en merverdi utover det man tror andre kan klare, vil dette være en god løsning for konsernet jamfør Lien og Jakobsen (2021).

Samtidig bør man ikke være eier av et foretak som man ikke kan være den «beste eieren av». Om ikke det er tilfellet, vil det finnes andre eiere som kan være et bedre alternativ for foretaket og aksjeeierne. (Lien & Jakobsen, 2021)

Ifølge teori om logiske beslutninger, fattes disse blant annet basert på konsekvenstenkning. Graden av hast vil ha betydning for hvor mye tilgjengelig informasjon man kan få tilgjengeliggjort. Man kan aldri være helt sikker på at man har tatt riktige avgjørelser og at resultatet blir slik man tror og håper på (Brunsson & Brunsson, 2015). Om man ikke har tid til å samle inn mer informasjon fordi selskapet man tenker å kjøpe er til salgs akkurat nå og det kan være flere som kan tenke seg å kjøpe selskapet, vil man være nødt til å vurdere det man vet opp imot eventuell risiko for kostnader og resultat som kan komme. Oppkjøpet skjedde ganske raskt etter at konsernet så at de måtte gjøre endringer i strategien sin. Man kan spørre seg om konsernet hadde hatt mer tid på seg, ville de da ha fått mer informasjon og ville de da ha fattet samme beslutninger om oppkjøp?

Konsernet valgte å foreta oppkjøp, som virket fornuftig da det ikke fantes gode alternativer. Å etablere allianser som et alternativ, ville ha vært en for usikker strategi sett i forhold til målet, og det å etablere seg selv ville ikke sikret konsernet markedstilgang veldig langt fram i tid.

Et alternativ konsernet har, er å ikke foreta oppkjøp jfr Lien og Jakobsen (2021). Dette var ikke en løsning konsernet så for seg. På grunn av markedssituasjonen ville dette trolig føre til at de mest sannsynlig ikke ville være i stand til å skape merverdi for aksjeeierne fordi de da vil bli utelukket fra enkelte markeder, da konkurrentene kan være i stand til å ekspandere sitt salg og sin klinikkvirksomhet.

7.1.1 Hvorfor akkurat denne norske virksomheten?

Bedrifter har ofte et verdigrunnlag hvor verdiene er forankret og målene begrunnes. Når bedrifter skal utvikle seg så har de som regel laget en strategi basert på de verdiene og målene firmaet har satt seg.

I den norske virksomheten hadde man bygd opp en kultur basert på humanistisk grunnlag, hvor fokuset var menneskene – både i organisasjonen og på pasientene/kundene. Dette lå dypt forankret i all tenkning i virksomheten og kom også til uttrykk når eierne skulle selge og hvem de skulle velge å selge til. De ansatte var lojale mot denne ideen og dette vil ifølge Collins (2008) være nødvendig som en del av p-konseptet om bedriften skal kunne bli fremragende.

Den norske virksomheten var i et generasjonsskifte og så seg om etter potensielle kjøpere. De vurderte mange alternativer, men ønsket en kjøper som kunne drive virksomheten med samme verdier og fokus som eierne hadde hatt og som de trodde kjente markedet med tanke på å kunne drive en klinisk virksomhets utvikling framover. Eierne solgte ikke til konsernet kun for å tjene penger, men også fordi at konsernet hadde samme verdigrunnlag som dem selv, med pasienten i fokus.

Konsernet hadde som mål å sikre seg et marked for sine produkter. Altså tjene penger og sikre vekst videre framover. De har også gjennom sin visjon ønsker om å forbedre folks mobilitet, likt det som det norske foretaket har i forhold til å forbedre menneskers bevegelsesevne og livskvalitet.

Mål og visjon handler om en ønsket tilstand i fremtiden. Formål kan handle om noe mer enn rent organisatoriske og økonomiske forhold, som for eksempel om noe som gjør den unik; at man skal hjelpe flere mennesker til et bedre liv jfr Jacobsen og Thorsvik (2008). Visjon kan være ambisiøs, for det skal ikke skje i morgen, men den må også være realistisk og oppnåelig. Det kan handle om at man skal bli den beste i sin bransje som både konsernet og foretaket opprinnelig har i sine visjoner. Ifølge Collins (2008) må man for å få til dette ha ledere på femte-nivå, de rette medarbeidere, disiplinert tenking og disiplinert handling.

Konsernets uttalte kjerneverdier harmoniserte godt med den norske virksomhetens verdier og hadde fokus på individene. Samtidig viser konsernet med strategiendringen, at de i stor grad også har fokus på inntekter og vekst. Dette i seg selv utelukker ikke at konsernets kjerneverdier ikke er de samme som i det norske foretaket, men det kommer bare til uttrykk på forskjellig vis.

Med de samme mål, verdier og kultur i både den norske virksomheten og konsernet, ville man kunne fortsatt drift som tidligere uten store forandringer. Man ville lett bli integrert i konsernet uten de store hindringer og motstand, helt i tråd med Enehaug, Thune og Bereskin m.fl. hevder.

Om man ser at oppkjøp av den norske virksomheten kan skape en merverdi for aksjeeierne i konsernet bør man foreta kjøpet. For de daværende eierne handlet det også om å få mest mulig verdi ut av innsatsen, og om man ikke kunne tilføre den norske virksomheten mer og at man ikke klarte å drive det framover, vil det også for eierne være fornuftig å selge jfr. Lien og Jakobsen (2021).

Eierskapsfortrinn vil være å kunne skaffe seg fordeler som man ellers ikke ville hatt, enten ved utvidelse av selskapet eller ved å tilføre det nye foretaket ressurser. Det kan også være slik at de som kjøper selskapet, ved å gjøre dette, tilfører nye ressurser inn i morselskapet som de tidligere ikke hadde, men som kan bidra til å skape fortrinn og merverdi (Lien & Jakobsen, 2021).

Som kjøper vil man ønske at man får en høyest mulig realisert gevinst av kjøpet. Med samme mål, verdier og kultur og drive på samme måte som før, må man som ny eier tilføre noe ekstra for å sikre «drive» framover som skal gi en gevinst fra kjøpet for de nye eierne. Denne gevinsten må være enten økt lønnsomhet eller via økt kompetanse/kompetanseoppbygging i konsernet. Kompetanse i denne sammenheng har en verdi i seg selv i og med at klinikkdrift handler om å utnytte kompetanse for inntjening. I forbindelse med oppkjøpet, tilsier teori at konsernet burde ha hatt fokus på kjernevirksomheten for derigjennom å sikre salg av egne produkter. I stedet var egne generiske produkter fokuset. Dette kommer jeg tilbake til senere i denne delen av oppgaven.

7.2 Organisasjonskultur

Ifølge teori vil det være enklere å integrere to organisasjoner hvor kulturforskjellene ikke er for store.

Når man kjøper opp selskaper, kan man ha flere ulike organisasjonskulturer i de forskjellige selskapene. Dette handler om at det er medarbeiderne i de ulike selskapene som over tid har

skapt en kultur i organisasjonen som gjør at de fungerer seg imellom jfr. Busch og Vanebo (2000).

Når man skal integrere det oppkjøpte selskapet, vil det være medarbeidernes evne til å tilpasse seg de nye omgivelsene og hvordan de reagerer på de endringene som kommer ved overtakelsen som vil ha betydning for om man klarer å skape en felles organisasjonskultur (Busch & Vanebo, 2000). I følge Busch og Vanebo (2000) er de verdiene og normene som er blitt til med på å skape den adferden som organisasjonen ønsker fra sine ansatte.

Om man har dedikerte og lojale medarbeidere og som er lidenskapelig opptatt av jobben sin og de er på en plass i organisasjonen som gjør at de får gjøre det de kan best, altså tro mot det Collins (2008) kaller p-konseptet, vil man ikke ha behov for formelle strukturer og rammer som kan bidra til å skape en god kultur.

Før oppkjøpet trodde eierne at kulturen og verdiene var like i konsern og foretak. Dette ble etterhvert tydelig at ikke stemte. Blant annet fikk dette uttrykk i hvordan forholdet mellom den norske ledelsen og konsernledelsen, samt hvordan man kommuniserte i Norge i forhold til for eksempel Sverige.

Kommunikasjon er viktig for å skape et godt klima og man lærer hverandre å kjenne ved å kommunisere. Man kan finne ut av hva de ansatte kan og på den måten få til en god prosess ved overtakelse og videre i prosessen jamfør Meyer (2007).

Konsernet har en uttalt tro på egen organisasjonskultur og at den er universell. At konsernet hadde selvtillit angående egen organisasjonskultur og verdier gjorde at man ikke la nok vekt på at kulturen og verdiene i den norske virksomheten hadde en annen betydning en hva som var tilfellet.

I Norge opplevde man at konsernets verdier og kultur samsvarte godt med den norske virksomhetens verdier og visjoner før man solgte. Utfordringer er at når det kom til tidspunktet for integreringsfasen, så viser det seg at det allikevel er ulik forståelse og tilnærming til verdiene, basert på hvor man kommer fra og hvor man har tilhold.

Konsernet trodde som nevnt at sin verdi og kultur ville fungere i prinsippet i uansett hvilket land og område i verden man gjør forretninger. Dette kan bidra til at man undervurderer den

kulturen og måten å drive virksomheter på i de landene man kommer til. Om man ikke forstår kulturen dit man kommer, og hvilken innvirkning ens egen kultur kan ha på ledelse og organisasjonen man tar over, vil kunne føre til motstand mot eventuelle endringer som måtte komme.

Om man anfekter at sin egen kultur og sine egne verdier er det eneste riktige, uten å være ydmyk for at det kan være ulikt syn på dette, kan dette føre til at man blir ansett som arrogant og imperialistisk ovenfor den organisasjonen man har kjøpt opp jamfør Meyer (2007).

Det var altså stor tro på egen kultur i konsernet. I den norske ledelsen derimot var man klar over forskjellene som kunne eksistere, samtidig som de i utgangspunktet trodde at de hadde felles forståelse. Imidlertid er det ulikt utgangspunkt mellom konsern og opprinnelig lokal virksomhet – konsernet ville tjene penger og ha vekst som hovedfokus – den norske virksomheten har pasientene som hovedfokus og ved å hjelpe flere tjene penger.

Disse ulike fokusene kan bidra til at man blir uenige om hvordan veien skal bli til videre framover. Begge vil tjene penger, men kanskje blir fremgangsmåten for hvordan dette gjøres ulik? Og derved kan misforståelser oppstå.

Den norske ledelsen var klar over at det kunne være forskjell i organisasjonskultur i ulike virksomheter, samtidig som de i utgangspunktet trodde at de og konsernledelsen hadde en felles forståelse for kultur og at den derved skulle være ganske lik i konsern og lokal virksomhet.

To av elementene i organisasjonskultur ifølge Busch og Vanebo (2000) er grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatning. Dette er hvordan vi reagerer på omgivelsene våre og hvordan vi løser problemer, samt hvordan vi tolker omgivelsene og virkeligheten rundt oss. Dette skjer på individnivå og deretter på teamnivå og så videre.

Ifølge Collins (2008), vil det være slik at om du har medarbeidere som vil selskapets beste, så vil dette påvirke de andre medarbeiderne positivt også. Det vil ha en selvforsterkende effekt. Samtidig hevder Collins at man må ha en kultur hvor det er lov til å uttrykke sine meninger, og hvor man da har mulig å få riktig og up-to-date informasjon, for å kunne iverksette tiltak.

Likeledes vil det å ha en kultur som er lojal mot selskapets p-konsept bidra til at man har medarbeidere og organisasjon som vil føle ansvar for å gjøre det til enhver tid mest riktig. (Collins, J. 2008)

Dette er ikke noe man bare kan bestemme som organisasjon. Det vil være organisasjonens medlemmer som bidrar til hvordan disse ulike elementene tolkes og kommer til uttrykk. Det er klart at ledere vil ha en sterk stemme inn i en slik kontekst og hvordan ledelsens kultur kommer til uttrykk vil også farge resten av organisasjonen.

Kulturen og tradisjonen i bransjen lokalt er at man har fokus på pasienten og de man skal hjelpe. Ved å fokusere på de prosesser man kan bidra til å endre for å hjelpe flere, vil inntektene og fortjenesten komme som en konsekvens av dette. Dette er et syn som er mer følelses- og mellommenneskelig orientert og forankret hos de ansatte i virksomheten. Ønsket om å hjelpe andre står sterkt.

Når man merker at ny eier ikke har fokus på enkeltmennesket og den sårbare part, pasienten, i dette men heller på økonomi, så skaper dette en følelse av å bevege seg bort fra de humanistiske verdiene man har hatt godt forankret i organisasjonskulturen. Dette kan føre til at man mister motivasjonen ved å ikke ha det gode fokuset man har hatt lenge, og at mer materialistiske verdier blir en del av organisasjonen.

En endring av fokus fra å hjelpe flere til å tjene mer, kan virke negativt inn på ansatte i en organisasjon som har vært basert på humanistiske verdier og en kultur som underbygger dette. Dette kan føre til at ansatte ønsker seg vekk fra organisasjonen. Et slikt ønske kan fort bidra til at flere tenker slik, og at man kommer inn i en negativ og demotiverende spiral. Dette kan igjen bidra til at produktiviteten går ned, i stedet for ønsket om at man skal få bedre økonomiske resultat. De ansatte ønsker å jobbe med det de er best på og derigjennom oppnå resultater, også økonomiske.

Konsernet hadde en organisasjonskultur som ledelsen trodde veldig på. Kjerneverdiene i konsernet og den norske klinikkvirksomheten var nok ganske lik uttrykt gjennom tekst og muntlig, men hva de ulike delene av organisasjonen la i dette var nok ganske ulikt. Det fremkommer at kulturforskjellene mellom de ulike delene av organisasjonen var ganske store sett med norske øyne, men konsernledelsen delte nok ikke dette synet. Dette viser viktigheten

av å ha kompetanse rettet mot ulike organisasjonskulturer i ulike land og regioner, samt skaffe seg kunnskap om dette før man vurderer oppkjøp på steder hvor man tidligere ikke har vært tilstede.

7.3 Ledelse

7.3.1 Endring for ledelsen

Ved virksomhetsoverdragelser og oppkjøp, er det ikke uvanlig at det vil forekomme endringer i ledelsen. Man er nødt til å vurdere i hvilken grad man skal integrere foretaket som kan få konsekvenser for ledelsen, samtidig som man påser at man har de rette menneskene på rett plass. Man må kjenne til om ledelsen vil være med på utviklingen og skape verdier, eller om de er nødt til å bli byttet ut. (Meyer, C.B., 2007)

Samtidig er det viktig at man ved overtakelse av kunnskapsbedrifter er klar over at man ved å bytte ut ledelsen kan miste kompetanse samt at man ved å avskjedige eller avslutte arbeidsforhold til tidligere ledelse sender et signal om at deres kompetanse og bidrag ikke er viktig. Motsatt, vil det være symboltungt om man velger å beholde ledere eller forfremme dem. Man som ny eier viser at man verdsetter kompetansen som eksisterte i den oppkjøpte bedriften. (Meyer, C.B., 2007)

I forbindelse med oppkjøp vil det være naturlig at man ser på hvilke medarbeidere inkludert ledere man vil ha med seg videre. Ifølge Collins (2008) bør man ansette de medarbeiderne som ønsker å være med og som har en lojalitet til selskapet. På den måten vil man ha ansatte som ønsker å være i selskapet og som vil være mer endringsvillig når man skal gjøre selskapet bedre og trenger å finne nye måter å nå til målet på. Dette betyr at man også må se på hvilke medarbeidere som ikke er ønskelig å ha med seg videre, eller som kanskje bør få andre roller i organisasjonen hvor de er i stand til å gjøre det de kan som best.

I konsernets overtakelse av det norske foretaket, ble det ikke gjort endringer i ledelsen. Dette skulle være fornuftig ut fra teorien, i og med at de gikk inn i en kompetansetung bransje, hvor de selv ikke kunne bidra med kompetanse på daværende tidspunkt. På den måten fikk ikke overtakelsen av den norske virksomheten noen umiddelbar virkning for ledelsen i Norge.

Ved å gjøre det på denne måten, forstyrrer man ikke driften eller fatter dårlige beslutninger, slik at man unngår å få en negativ effekt av overtakelsen jamfør Lien og Jakobsen (2021). Med ledelse som har vært i den norske virksomheten i mange år, vil det være en risiko for fortsatt drift på gamle premisser – man vil ikke nødvendigvis få mer skapende synergi og fordel ved oppkjøp, om ikke det er endringsvilje og fokus på endringsledelse som gjelder. Dette er forhold som de nye eierne burde vurdert.

7.4 Integreringsfase

Integreringsfasen er den fasen i en oppkjøpsprosess hvor man begynner å tilpasse hverandres organisasjoner innenfor de ulike fagområdene om mulig. Denne fasen er viktig for den har stor betydning for å få til synergi og overføring av ressurser og verdier. For å få til dette bør man lage en god og helhetlig plan for å unngå uheldige reaksjoner fra de ansatte som angst stress, demotivasjon og eventuell motstand mot endringer. En god ledelse og god kommunikasjon i denne fasen er nødvendig da denne fasen er krevende og avgjørende for om oppkjøpet og integrering blir sett på som lykket. (Enehaug & Thune, 2007)

God ledelse ifølge Collins (2008) vil være det han beskriver som ledere på femte nivå. Disse har høy kompetanse, kunnskap og erfaring men kjennetegnes også med høy tro på virksomhetens visjon og at hele organisasjonen er viktig for å lykkes. Disse lederne er ydmyke og beskjedne, og har ikke fokus på seg selv og sine resultater, men på teamet og at det er alle som felles oppnår gode resultater. Disse lederne er opptatt av å skape en organisasjon som varer over tid, uavhengig av om de blir i virksomheten eller ikke. Men det er også viktig at man har de riktige medarbeiderne og at de som ikke hører hjemme i organisasjonen for å lykkes, ikke blir med videre.

I funnene så har flere informanter uttrykt at det ikke fantes noen plan, og at det var litt tilfeldig hvordan integrasjonen skjedde. Det eneste som framsto klart, var den integreringen og sentraliseringen av støttefunksjonene som skjedde.

I utgangspunktet vil konsernet tilføre den norske virksomheten styrke gjennom tilgang til kapital og kunnskap for en videre utvikling av servicen og tjenestene man ytte i Norge. Dette vil være det teorien omtaler som *generelle ressurser*. Konsernet på sin side fikk tilgang til det norske markedet for å kunne selge sine produkter gjennom klinikkene. I Norge er det ikke

mulig å ha dette som selvstendig mål, da vi har rammeavtaler som ikke tillater dette – det skal gis nødvendig helsehjelp med god kvalitet og til lavest mulig pris uten å ta hensyn til produsent. Vi har ortopediingeniører med en autorisasjon som gir dem en plikt til å vurdere helsehjelpen ut fra kompetansen de besitter og til det beste for pasientene. Dette trenger ikke å gi et økt salg av konsernets produkter, da konkurrerende leverandørers produkter også må vurderes. Da skal det beste produktet med laveste pris velges.

Allikevel vil konsernet tjene penger på klinikkvirksomheten alene, uavhengig av salg av sine egenproduserte varer eller ikke, fordi det i prinsippet er arbeidstimer man får betalt for og som skaper verdi og overskudd i bedriften under de riktige omstendigheter. Er man effektiv og får igjennom mange pasienter, vil dette generere flere fakturerte timer og større omsetning, men man får ikke nødvendigvis den «mer-effekten» de ønsket av å få solgt sine egne brands.

Konsernet valgte å gjøre noen endringer i forhold til funksjonene finans, HR og IT. Konsernet hadde kompetanse på disse områdene fra tidligere innenfor sin egen produksjonsvirksomhet. Slik hadde man mer ressurser og ansatte til støttefunksjoner enn det man totalt trodde man trengte. Derimot manglet disse støttefunksjonene i konsernet kompetanse spesifikt mot denne delen av bransjen og driften. Risiko ved dette er at man kan miste kontroll over nødvendige nøkkeltall. Dette fikk konsekvenser for virksomheten via endrede kpi etc. og for ansvar og myndighet. Noe som den norske ledelsen også uttrykte.

Det å samle kompetanse og trekke fokuset på sekundæroppgaver vekk fra den norske virksomheten, kunne føre til at man i Norge kan ha økt fokus på kjernevirksomheten. For å kunne bli en fremragende bedrift ifølge en av flere ideer Collins (2008) har, skal blant annet organisasjonen og medlemmene gjøre det de kan som best.

Det ble gjort endringer og et forsøk på å få til et system for utveksling av erfaring og fagkompetanse innenfor kjernevirksomheten for klinikkene, men det kom lenge etter at konsernet hadde overtatt den norske virksomheten og begynt endringene i støttefunksjonene. Endringer i forhold til kjernevirksomhet og kunnskapsutveksling kom altså veldig sent i prosessen.

Konkurranssevne og konkurransefortrinn som konsernet kunne ha ved oppkjøp, er avhengig av hvilke ressurser man har og som man kan tilføre selskapet man kjøper. Her kan det også

være motsatt, at det er selskapet man kjøper som kan tilføre konsernet noe i følge Lien og Jakobsen (2021).

Det å få en stor organisasjon som kan bidra til faglig utvikling på tvers av de ulike avdelingene vil være en styrke, i forhold til konkurrentene og en eierskapsfordel som konsernet kan ha. Utfordringen er at det er ingen erfaring i konsernet ved å utnytte dette, da organisasjonen ikke er klar til å dra nytte av fordelene ved å ha mye kompetanse i organisasjonen og bruke denne på tvers internt.

7.5 Kompetanseoppkjøp

Når man går inn på et nytt forretningsområde, er man avhengig av å ha riktig kompetanse for at dette skal bli vellykket. Som nevnt vil en rask måte å få skaffet dette på være å foreta oppkjøp. Samtidig vil ikke dette være helt enkelt, da kompetanse kan være det man kaller skjult fordi det er den enkelte medarbeider som har denne kompetansen. Det vil være en risiko i oppkjøpet at man ikke får gjort seg nytte av denne kompetansen da overføringen kan være vanskelig, som for eksempel om den ansatte velger å slutte. Kompetanseoverføring kan også vanskeligjøres om man har en organisasjonskultur som har skapt og er årsak til at man har denne kompetansen i det selskapet man kjøper. Ved å forstyrre denne, vil man da kunne risikere at relasjoner forsvinner og man kan ikke utnytte kompetansen man tror man har ervervet gjennom kjøp. (Meyer, C.B., 2007)

Den norske ledelsen var opptatt av å ufarliggjøre at organisasjonen og de ansatte fikk nye eiere, for å motvirke en slik utvikling slike Meyer (2007) beskriver.

I hvilken grad det oppkjøpte selskapet vil beholde sin autonomi er også viktig om man vil beholde kompetansen. Om grad av autonomi til det oppkjøpte selskapet blir for høy, vil avstanden mellom dette selskapet og konsernet bli stort, noe som kan være til hinder for å overføre kompetanse. Om man tar vekk det oppkjøpte selskapets autonomi helt og holdent, kan dette føre til en følelse av at her kommer det en ny eier som overkjører oss som har vært her i mange år, og at dette kan føre til at man ikke ønsker å dele sin kompetanse med de nye eierne. En gyllen middelvei vil være å foretrekke, og man kan også vurdere om bare enkelte deler av selskapet skal integreres i moderselskapet på områder hvor kompetanseoverføring kanskje ikke er like viktig. (Meyer, C.B., 2007)

Ved oppkjøp tilføres ressurser mellom selskapene. Ved rent oppkjøp vil det tilføres penger, som er en generell ressurs. Da ønsker som regel kjøper å få kontroll på selskapet gjennom å innføre styringssystemer og lederskifter for å få kontroll, men allikevel beholde de relativt selvstendige. Disse selskapene vil beholde sin lokale myndighet og funksjoner, slik at disse ikke er avhengig av sentrale støttefunksjoner. (Lien & Jakobsen, 2021)

Men er det tilførsel av kompetanse og erfaring, vil dette være spesifikke ressurser. Da vil typisk kjøper ha mye kunnskap og kjennskap til de lokale forhold og de vil forsøke å integrere og skape merverdi på tvers av selskapene. I disse tilfellene vil det oppkjøpte selskapet i større grad miste sin myndighet og få begrensede ansvarsområder. Kjøper vil her forsøke å få mer detaljert informasjon om drift og andre forhold, ut over den finansielle informasjonen de har behov for. De vil i større grad ha behov for analyser, noe som da gjør at de har i større grad behov for hjelp fra støttefunksjoner. (Lien & Jakobsen, 2021)

Konsernet forsøkte å få kontroll med det norske foretaket som om de tilførte foretaket *spesifikke* ressurser, mens de i realiteten ikke hadde dette men bidro med *generelle* ressurser, som skulle tilsi fra teoretisk ståsted en annen tilnærming til integrasjonen av det norske foretaket enn det som faktisk skjedde. De forsøkte å skaffe mer informasjon og rapportering gjennom endring av kpi'er, men dette førte ikke til mer kontroll, men derimot tap av kontroll, både lokalt og derved også sentralt.

Konsernet hadde behov for styring og kontroll av økonomi og støttefunksjoner. Dette førte til endringer både i organiseringen av støttefunksjoner, men også endring i økonomiske kpi'er og rapportering til konsernet. Ved å forsøke å skape disse nye kpi'ene har man behov for ansatte som kan finne og analysere informasjonen, noe som vil gjøre at støttefunksjoner blir større og viktigere i organisasjonen. Dette førte til merarbeid og mangel på kpi'er for en god utvikling i driften av den norske virksomheten.

Den norske virksomheten hadde fagkompetanse som konsernet kunne dra nytte av, da konsernet manglet denne kompetansen, noe som burde ha ført til endring i konsernets organisasjon for å få ta del i den kompetansen som de hadde behov for fra den norske virksomheten og klinikkvirksomhet.

Man kjøper seg kunnskap ved denne overtakelsen, men konsernet prioriterte det ikke i den videre utviklingen av bedriften, som de viste blant annet gjennom manglende satsning på spesialistgrupper.

7.6 Organisasjonsendringer

Konsern som kjøper opp andre bedrifter uten at dette er innenfor deres opprinnelige virksomheter vil vanligvis forholde seg til disse selskapene som enkeltstående selskaper. De vil forsøke å påvirke dem via endring i ledelsen, gjennom styring og styringsverktøy, men de vil ikke ha den detaljkunnskapen som behøves og disse oppkjøpte selskapene vil da ha en større grad av myndighet og ansvar over egen drift. (Lien & Jakobsen, 2021)

Om kjøper tilfører spesifikke ressurser, vil hen ha en større detaljkunnskap og vil forsøke å få til synergieffekter mellom selskapene. De vil ha en større kontroll selv, slik at muligheten til å påvirke egen drift av den lokale ledelsen vil være begrenset. Det vil være større grad for behov for informasjonsinnhentelse og analyse av dette for moderkonsernet, slik at det vil være større behov for sentraliserte støttefunksjoner. (Lien & Jakobsen, 2021)

Konsernet kjøpte en bedrift uten å ha detaljkunnskap på området slik at de tilførte ikke noen spesifikke ressurser, noe som skulle tilsi ut fra teori at de burde la selskapet fortsette som selvstendig selskap.

Det ble kommunisert en tilnærming til overtakelsen som tilsa at konsernet ville at virksomheten skulle drives som et eget foretak og ikke bli en del av konsernet som er i tråd med gjeldende teorier. Det var ikke ønskelig å gripe inn i organiseringen og måten det norske foretaket ble drevet på. Dette førte altså til at den norske virksomheten kunne fortsette som tidligere og med samme organiseringer og struktur.

Når man har foretatt kompetanseoppkjøp, vil det ifølge Meyer (2007) være viktig å vurdere i hvilken grad man ønsker å integrere det nye selskapet, som vil være viktig for graden av ansvar og myndighet og ledelse i det lokale selskapet. Om man velger å ikke gå så raskt frem og integrere det nye selskapet, vil det nye selskapet beholde sin autonomi i stor grad. På den annen side vil man ved å integrere fort kan dette føre til man føler ubalanse og overkjøring fra den nye eier av hva man har fått til og står for i det lokale foretaket. Begge deler kan føre til at

man får utfordringer med kompetanseoverføringen. Ved for mye autonomi i det lokale selskapet, kan det føre til for stor avstand mellom selskapene og derved manglende evne og vilje til å overføre kunnskap, og blir det for lite autonomi kan dette føre til motstand mot den dominerende nye eieren.

At konsernet ikke gjorde endringer i verken organisasjon eller prosesser i starten førte til at den norske organisasjonen ble drevet på samme måte som før oppkjøpet, og at den norske virksomheten ikke riktig ble integrert inn i konsernet. De lot det norske foretaket fortsette som tidligere og holdt langt på vei sin autonomi. Men, de valgte ganske umiddelbart å sentralisere det som konsernet anså som sentrale støttefunksjoner, uten fokus på kjernevirksomheten i det norske foretaket. Teorien viser at man i større grad bør også la dette ligge til det selvstendige foretaket, eller gjøre gode vurderinger hva man kan og bør integrere uten større forstyrrelser av det opprinnelige foretakets kjernevirksomhet.

Støttefunksjonene ble sentralisert inn i konsernets støttefunksjoner, som var tilpasset produksjon- og salgsvirksomheten. De hadde ikke kunnskap om helsetjenestevirksomhetene og heller ikke hvilket behov for støtte og hjelp ledelsen og ansatte i Norge hadde.

Det å sentralisere støttefunksjonene gjorde at den norske ledelsen ikke fikk støtte og dekt nødvendig informasjon om virksomhetens utvikling og historiske data. De målbare indikatorene de tidligere hadde styrt etter ble utilgjengelig og man hadde derved ingen klare sammenlignbare historiske data og mål å styre etter. Det kom heller ikke nye mål som var hensiktsmessig å styre driften etter på mikronivå. Dette førte til utfordringer i den norske virksomheten. Man manglet plutselig styringsdata og systemer som kunne hjelpe til å hente ut de data de hadde behov for. Det ble mye manuelt arbeid i alle deler av den norske organisasjonen som virket tidkrevende og tok vekk fokus fra kjernevirksomheten og det å drive denne framover.

Konsernet på sin side fikk dekt sitt informasjonsbehov, men så ikke hvilke utfordringer dette medførte for den norske driften. Dette innså de først i ettertid. Med den organiseringen som var hadde de ikke mulighet til å gå inn og hjelpe til for å skaffe den informasjonen ledelsen i Norge hadde behov for.

At man ikke har klare mål å styre etter, kan bidra til at man føler man ikke har kontroll i hverdagen. Noe som igjen kan skape usikkerhet i ledelsen og lederskapet. Dette skapte også utfordringer med kommunikasjonen mellom den norske virksomheten og konsernet.

Ved oppkjøp er man som kjøper ute etter å skaffe seg en eller annen fordel for å kunne skape merverdi for aksjeeierne sine. Dette kan være markedsmakt eller kompetanse eller andre fordeler man får ved et oppkjøp. Kjøperen må ha noe å tilføre det nye selskapet, men det kan også være at det oppkjøpte selskapet kan tilføre kjøperen noe. (Lien & Jakobsen, 2021)

Samtidig kan det være en risiko for at nye eiere kan redusere verdien ved et oppkjøp også. Dette handler i stor grad om at beslutninger blir fattet uten at man har et godt nok grunnlag til å gjøre dette. Dette kan skje om den nye eieren ikke har god nok kunnskap om den nye virksomheten eller at man ikke forstår den informasjonen man får i riktig kontekst. Da kan man både fatte feil beslutninger, men også at man ikke har forstått betydningen av informasjon som gjør at man unnlater å fatte beslutninger og ikke innser dette før det er for sent. (Lien & Jakobsen, 2021)

Nye eiere gjorde ingen strukturelle endringer i organisasjonen pga manglende kunnskap om å drive denne virksomheten. Det sikret fortsatt drift med en etablert ledelse som har kunnskapen til å drive dette foretaket. Det skulle derfor være en viss risiko forbundet med å fatte beslutninger for tidlig. En av lederne i konsernet sier at han i starten var opptatt av å bli kjent med det norske foretaket på grunn av dette. Ut fra teori vil dette være fornuftig, men i og med at endringer kom allikevel fikk han kanskje ikke nok tid til å bli kjent? Altså at integreringen av de områdene de valgte ut, gikk for raskt?

De endringene kom uforberedt på den norske organisasjonen, da de hadde forholdt seg til, og trodd på den «hands off» tilnærmingen til som ble kommunisert fra konsernledelsen til foretaket. Dette førte til stress og press på ledelsen i det norske foretaket. Man ble skeptisk til hva eieren ville, og da ble det en viss motstand i organisasjonen mot den «nye» eieren.

Når de først valgte å gjøre endringer, sentraliserte de støttefunksjonene. De begrunnet dette med at dette hadde de kompetanse på og hadde et behov for å få kontroll over. Dette på tross av at de ikke hadde kompetanse på norske forhold eller til hvordan denne delen av bransjen

ble drevet verken hos toppledelse eller støttefunksjoner. Ved å gjøre disse endringene, ble det en utfordring i den norske virksomheten med mangel på kpi'er å styre driften etter.

Det var manglende kunnskap om å gjøre endringer i organisasjonen.

Har man ikke endringskompetanse kan dette føre til mer motstand mot endringer i organisasjonen enn nødvendig, ved at man ikke er klar over hvordan individene kan reagere og agere. Om konsernet har de riktige ledere og medarbeidere ifølge Collins (2008), vil ikke endringer og motstand oppstå.

At man i utgangspunktet trodde man hadde felles forståelse for veien videre skulle det ha gjort at overtakelse og endringer som kom etter hvert, var i tråd med hva den norske organisasjonen jobbet mot og det ville ha fått den ønskede virkningen.

Konsernet forsøkte å ha kontroll med det norske foretaket som om de tilførte foretaket *spesifikke* ressurser, mens de i realiteten ikke hadde dette men bidro med *generelle* ressurser som skulle tilsi fra teoretisk ståsted en annen tilnærming til integrasjonen av det norske foretaket enn det som faktisk skjedde. De forsøkte å skaffe mer informasjon og rapportering gjennom endring av kpi'er, men dette førte ikke til mer kontroll, men derimot tap av konsernk kontroll både lokalt og derved også sentralt. Ved å forsøke å skape disse nye kpi'ene har man behov for ansatte som kan finne og analysere informasjonen, noe som vil gjøre at støttefunksjoner blir større og viktigere i organisasjonen.

7.6.1 Ansvar/myndighet/ beslutningsprosesser – endringer

Organisering har betydning for hvordan beslutninger blir tatt. Vanligvis vil man ha en formell leder som har ansvar og myndighet til å vurdere drift og mulige utfordringer, resultat og prestasjoner, og på bakgrunn av dette fatte beslutninger (Bolman & Deal, 2020). Ifølge Rolstadås (2020), henger dette igjen sammen med i hvilken grad stillingen har fått funksjonsbeskrivelser, instruksjoner osv.

I den norske virksomheten, var den øverste ledelsen suveren i forhold til ansvar og myndighet og til å ta beslutninger før oppkjøpet. Når konsernet først valgte å gjøre organisatoriske endringer var ikke den norske ledelsen forberedt på at det skulle komme endringer i støttefunksjoner som førte til at deres ansvar og myndighet ble endret.

Det å flytte den fysiske plasseringen av funksjonene oppfattet man ikke som noen utfordring, men når man ikke lenger kunne beslutte saker på områder man tidligere hadde gjort uten hindring, ble dette en utfordring. Beslutninger kunne ikke lenger fattes lokalt, da man ikke lenger hadde all myndighet og ansvar. Det ble en lengre prosess på å fatte beslutninger som kunne få konsekvens for den norske driften. Dette fører til at beslutningsprosessen vil ta lengre tid, og eventuelt med de utfordringer dette kan medføre. Som f.eks. om man er nødt til å agere raskt på grunn av endringer i markedet, vil en beslutning man ikke har myndighet til å ta, ta lengre tid.

Ved kompetanseoppkjøp vil det ifølge Meyer (2007) være viktig å gå forsiktig frem, men samtidig om det går for sakte vil den oppkjøpte virksomheten beholde mye av sin autonomi, noe som gjør at det vil bli stor avstand mellom kjøper og oppkjøpt bedrift, noe som da kan være til hinder for å fatte beslutninger.

Det at beslutningene får et blikk ovenfra i organisasjonen og at man klarer å se helheten på en helt annen måte enn om beslutninger kun fattes lokalt vil kunne være en styrke.

For virksomheten lokalt kan det være at man ikke klarer å fatte kvalitativt gode beslutninger, da ansvar og myndighet er overført andre deler av organisasjonen som ikke har kompetansen på området eller til å fatte slike beslutninger.

Om for mange av beslutningene fattes langt unna der de får konsekvenser og man ikke har kontrollfunksjoner og informasjonsflyt som gjør at man klarer å følge utviklingen, risikerer man å bli ineffektiv og ikke i stand til å klare fatte beslutninger tidsnok.

Den norske virksomheten hadde fag- og lederkompetanse som konsernet kunne dra nytte av i denne sammenheng, som konsernet manglet mye av denne kompetansen. Det er ingen grunn som tyder på at konsernet forsøkte å adoptere til seg kompetanse fra det norske foretaket, hverken opp til sentral ledelse eller inn i støttefunksjoner.

7.7 Organisasjonens kompetanse

Ved endringer i organisasjoner, som også et oppkjøp av en virksomhet vil være, er det nødvendig at ledelsen og organisasjonen har kompetanse på endringer.

Ifølge Busch (2007) vil man ha behov for kompetanse på endringsledelse både internt og ved ekstern påvirkning av virksomheten. Når en organisasjon som er blitt kjøpt opp av en annen,

vil den befinne seg mellom nåsituasjonen og en framtidig situasjon. Dette er det Hennestad & Revang (2021) kaller for endringsrommet. I dette rommet vil det være behov for ledere som er i stand til å lede organisasjonen gjennom endringen.

Fordi at omgivelsene er i endring, vil det være nødvendig at også organisasjonen har evnen til å endre seg. For å unngå å bruke for mye ressurser og risikere at produksjon og effektivitet reduseres som følge av endringer, er det behov for at organisasjonen har prosesser som gjør den forberedt på endringer. Denne beredskapen til å gjøre endringer vil nødvendigvis ha en kostnad, men for å unngå større kostnader i framtiden ved å ikke ha endringsevnen, vil det være nødvendig å balansere denne beredskapen opp i mot stabil og effektiv produksjon. (Busch, 2013)

Meyer og Stensaker (2020) omtaler dette som endringskapasitet. De er også opptatt av at en organisasjon som har kapasitet til å endre seg, også har bedre sjanser for å være en lønnsom organisasjon.

Ifølge Collins (2008) ideer om svinghjulet og det å *konfrontere de harde fakta* gjøre at organisasjonen må kunne se og ta inn over seg de forholdene som påvirker organisasjonen både eksternt og internt, og at ved å gjøre dette også da må kunne tilpasse virksomheten ettersom man blir påvirket av endringer. Man må ha en kultur som muliggjør det å konfrontere og diskutere det som påvirker ens virksomhet foruten dette vil man heller ikke ha sann og pålitelig informasjon til å kunne ta de riktige avgjørelser og gå i riktig retning med virksomheten.

At konsernet ikke hadde kunnskap om kjernevirksomheten gjorde at den norske virksomheten ikke ble implementert i resten av konsernet, men i stedet ble stående utenfor og fortsette driften på den måten som de alltid hadde gjort.

Dette bidro til avstand og ikke til en ”vi”-følelse, men heller en ”oss og dem” følelse, noe som man kan se blant annet ved at konsernet ønsket å selge sine produkter, mens den norske virksomheten ville hjelpe flest mulig pasienter. Og den bidro til de kommunikasjonsutfordringene som oppstod mellom konsernledelse og den norske lokale ledelsen.

På den ene side skapte dette en forståelse for at man kunne planlegge driften ut fra sine lokale forutsetninger, uten å ta hensyn til konsernets behov og målsetting. På den andre side gjorde konsernets manglende kunnskap om kjernevirksomheten, at når det var nødvendige endringer som skulle implementeres, hadde ikke konsernet kunnskap nok til en god beslutning og implementering av endringene i lokal virksomhet.

Alt dette førte til uro og motstand hos den lokale virksomheten da de følte at de ikke møtte forståelse hos konsernledelsen for de utfordringer og behov som den norske virksomheten hadde.

Endringene kom som en nødvendighet fra konsernets side, uten fokus på kjernevirksomheten og uten tilstrekkelig støtte fra konsernet til den lokale ledelsen.

Konsernet følte de ikke hadde mulighet innenfor den måten de hadde valgt å integrere det norske foretaket på og den organiseringen som de hadde lagt opp til, å gå inn og hjelpe med implementeringen av endringene i støttefunksjonene.

7.8 Ledelseskompetanse

For å gjennomføre oppkjøp og endringer som vil komme på grunn av dette, må man ha ledere som er i stand til å lede organisasjonen og de ansatte igjennom denne endringen. (Hennestad & Revang, 2021). Samtidig må ledelsen ifølge Erichsen et al. (2019) ha det nødvendige ansvaret og myndigheten til å fatte nødvendige beslutninger som har betydning for å kunne komme igjennom denne endringsprosessen.

Samtidig må man ved oppkjøp hvor man ikke har spesifikke ressurser som kompetanse og erfaring, være forsiktig med å gjøre endringer og heller la disse virksomhetene som man kjøper ha en større myndighet og styring over egen drift, enn om man hadde denne kompetansen. Med kompetanse og erfaring kunne man i større grad gå inn i de lokale forhold og påvirke og gjøre endringer, og den lokale ledelsen ville ha begrensninger innenfor sitt ansvarsområde. (Lien & Jakobsen, 2021)

Det fremkommer av funn at man unnlot å gjøre endringer i ledelse og drift på grunn av manglende kompetanse. Det at konsernet valgte å endre strategi på relativt kort tid og valgte å kjøpe klinikkvirksomheter uten nødvendig kunnskap om drift av klinikker gjorde at konsernet

var uforberedt på hva som møtte dem. Det var mye usikkerhet i konsernledelsen og det ble ganske ustrukturert og unnlatt å lage noen form for planer eller strategi for hva man skulle gjøre og handle i forhold til klinikkene og virksomheten der.

Samtidig viser konsernet ved å gjøre dette at det har evnen til å følge med i markedet og endre seg raskt om nødvendig. De har en ledelse som evner å ta beslutninger raskt.

Man kan allikevel si at konsernet viser en mangel på beredskap for å kunne forutse endringer i markedet. Konsernet har ikke forutsett at denne endringen med konsolidering i markedet kunne skje, og kom da på etterskudd i forhold til konkurrentene.

Basert på det som har skjedd og hvordan konsernet har reagert, er det vanskelig å si noe om konsernet er i stand til å kunne få til en vellykket forretning ved å gjøre denne strategiendringen. Det som gir konsernet en fordel med å gjøre denne strategiendringen, er at de sikrer at konsernets egne produkter vil ha en mulighet til å bli solgt innenfor bransjen fortsatt i fremtiden. Fokuset er på å tjene penger og lønnsomhet.

Konsernet hadde ikke den nødvendige kompetansen innenfor endringsledelse.

Det at konsernet ikke hadde kunnskap om å lede større organisasjoner og kunnskap om endring og endringsledelse gjorde at de ikke klarte å implementere endringer på en god måte. Det var altså en manglende kunnskap om å lede større organisasjoner i konsernet.

8.0 KONKLUSJON

Gjennom oppgaven, hvor bakgrunnen har vært problemstilling og forskningsspørsmål, har jeg sett på årsaken til oppkjøp av helsetjeneste, integrering, endringer og virkning av utenlandsk eierskap og ledelse har på organisasjon og ledelse i det norske foretaket, hvor jeg nå kan konkludere og oppsummere.

Utgangspunktet var; hva skjer med organisasjonen og ledelsen av en norsk virksomhet innenfor helsetjenester, som blir kjøpt opp av et utenlandsk foretak? Hvilken betydning har en eventuell sammenslåing og sentralisering av støttefunksjoner som informasjonsteknologi (IT), human resources (HR) og finansavdeling for lederne i organisasjonens virksomhet i Norge?

For å svare på dette utledet jeg fem forskningsspørsmål.

8.1 Hva var årsak til at et utenlandsk konsern kjøpte opp en norsk virksomhet innenfor helsetjenesten?

Man kan se at økt globalisering og det at det norske markedet er åpent, gjør det mulig for andre enn norske selskap å kjøpe virksomheter i Norge. Samtidig var det på tidspunktet for oppkjøpet, selskap ute på markedet for selskapskontroll. De norske eierne ville selge, noe som muliggjorde at det utenlandske konsernet kunne kjøpe.

Allikevel var det først og fremst endringen i markedet for konsernets kjernevirksomhet og behovet for å gjøre endring i sin strategi som var hovedårsaken til at konsernet kjøpte den norske virksomheten.

Konsernet hadde ikke en strategi for å kjøpe opp klinikkvirksomhet før den største konkurrenten deres gjorde dette. Dette førte til en rask endring i strategi, hvor man gikk inn på et område i bransjen de ikke kjente til fra før, annet enn som leverandør. Motivasjonen for dette var å sikre inntjening på sine produkter, ekspansjon og lønnsomhet.

Selgernes motivasjon for å selge var mangefasettert, men når de først skulle selge var det viktig for dem at kjøperne hadde samme visjon og mål som lå til grunn i den norske klinikkvirksomheten. De hadde flere mulige kjøpere, som for eksempel annet konsern eller investeringsselskap. Men det som ble kommunisert fra konsernet stemte ganske godt med eierens syn på fremtiden og de solgte derved til dette konsernet.

Ved endringer senere i foretaket, tyder funn på at de tidligere eierne og lederne skjønnte at hovedmotivasjonen til konsernet er annet enn det de oppfattet var kommunisert før salget. Konsernet hadde som hovedmål å sikre og få solgt produktene sine, og å drifte en klinikkvirksomhet var ikke det de prioriterte eller så på som primæroppgave. Dette fikk konsekvenser for den norske virksomheten.

Om konsernet hadde på forhånd vært klar over at man ikke kan tjene noe på produktene i seg selv på det norske markedet, samt at ortopediingeniørene med sin autorisasjon har et selvstendig ansvar for valg av produkt og derved står fritt til å velge blant alle tilgjengelige leverandører uavhengig av tilknytning til eierskap av klinikkene, ville konsernet da ha valgt oppkjøp i Norge igjen?

Konsernet hadde et strategisk perspektiv på oppkjøpet, men burde kanskje i tillegg lagt i større grad vekt på både et organisatorisk perspektiv og et HR-perspektiv. Det kan synes som om at man ikke har hatt nok fokus på integrasjonen og den betydning organisasjonskultur har for en vellykket integrasjon, samt at fra et HR-perspektiv ville man kunne ha fokus på å begrense eventuell usikkerhet og angst og stress hos medarbeiderne.

8.2 Hvilken virkning på den norske ledelsen har utenlandsk overtakelse av en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?

Forskningen har vist at det ikke ble noen umiddelbar virkning på den norske ledelsen etter overtakelsen. Konsernet valgte å beholde foretaket som en selvstendig enhet og derved gjorde de ingen endringer i den norske ledelsen.

Det at det ikke ble gjort endringer i ledelsen av klinikkvirksomheten, harmoniserer godt med det teori viser om å ikke gjøre endringer i kompetansebedrifter hvor man ikke ønsker å forstyrre virksomheten i den videre daglige driften, og at konsernet bidro med generelle og ikke spesielle ressurser. Konsernet hadde ikke kompetanse å bidra med innenfor dette fagfeltet. Dette viser at konsernet hadde forståelse for at de måtte ivareta den oppkjøpte virksomheten på en god måte og unngå så langt som mulig å gjøre endringer i ledelsen.

Samtidig burde konsernet ha sikret seg at ledelsen lokalt i klinikkvirksomheten var på linje med og forstod hva konsernet på kort og lang sikt ville oppnå med å gå inn på dette fagområdet. Det er noen funn som tyder på at kommunikasjonen ikke var optimal, og at man ikke hadde riktig samme forståelse for hva man ville. Det kan virke som at ledelsen ikke kjente til den norske organisasjonskulturen og derved hvordan man gjør ting i Norge godt nok. Konsernet kunne nok med fordel ha knyttet til seg eller forfremmet noen fra den norske virksomheten inn i konsernledelsen eller regional ledelse. Dette ville kunne gjøre at konsernet i større grad kunne få riktig og valid informasjon i forkant av eventuelle beslutninger. Dette kunne også gjøre at man fikk en bedre kommunikasjon begge veier; fra den norske virksomheten til konsernet, og vica versa.

8.3 Hvilken betydning har ledelse og ledelsens valg av strategi på integrering og integreringsfasen av den norske virksomheten i oppkjøpsprosessen?

Det at man ikke hadde som mål å først og fremst drive klinikkvirksomhet, men sikre å få solgt produktene sine, var bakgrunnen for de valg som ble gjort fra konsernets side. Allikevel var dette også et kompetanseoppkjøp. Da gjelder det å beholde kompetansen og få til en kompetanseintegrering eller overføring mellom enhetene.

Det at konsernet ikke fokuserte på kjernevirksomheten i klinikkene, og heller ikke hadde kompetansen, kunne ha gjort at kompetanse kunne gått tapt. De beholdt eksisterende ledelse, som nevnt vil være fornuftig ut fra hva teori viser å gjøre når man gjør denne type oppkjøp. Om det har vært noen kompetanseflukt eller om det har vært utnyttede kompetanseutvekslinger, viser ikke funnene helt klart. Men det er tegn som kan tyde på at det er en risiko for at så har vært tilfelle, da de ikke har fokusert på integreringsfasen i oppkjøpet på en anbefalt måte og at den norske ledelsen har vært opptatt av å ufarliggjøre den nye eieren.

Valg av strategi har betydning for hvor godt en organisasjon med høy grad av spesiell kompetanse kan integreres uten å miste autonomi og kontroll lokalt, samt klare å beholde kompetansen i foretaket, og derved i konsernet.

Oppkjøpet var som tidligere nevnt pga endringer i markedet. Samtidig kjøpte konsernet en etablert bedrift med en kjernevirksomhet som skulle sikre konsernet videre vekst.

Konsernet viste tilsynelatende ingen interesse i kjernevirksomheten til å begynne med. Heller tvert om, ved å fokusere på støttevirksomheten som i tillegg også viste seg å gi utfordringer for den daglige driften.

Det er et paradoks at konsernet tilførte generelle ressurser, men opptrer som om de tilførte spesielle ressurser på et område de ikke hadde kompetanse. På den ene siden ville de la det norske selskapet opptre selvstendig som er i tråd med det man kan forvente når eier ikke har kompetanse, men gjorde endringer for å få mer kontroll og detaljer som om de tilførte virksomheten spesielle ressurser gjennom kunnskap og kompetanse.

Det er en fare ved å holde den norske virksomheten selvstendig ved at ledelsen og de ansatte ikke vil føle seg som en del av konsernet. Det ville nok være å anbefale at man i større grad så på hvordan man kunne integrere den norske virksomheten inn i konsernet uten å gjøre de altfor store forandringer. Konsernet burde ha hatt en bedre integreringsstrategi, hvor man hadde vurdert de enkelte delene av selskapet og hva man burde bevare selvstendighet på lokalt. Deretter burde de ha laget en god og helhetlig plan.

8.4 Hvordan virker en eventuell organisatorisk endring inn på opplevd og reell myndighet til å fatte beslutninger etter oppkjøp fra et utenlandsk konsern på en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?

Med bakgrunn i valgt strategi fra konsernets side i forhold til integrering av det norske foretaket inn i konsernet, valgte de å fokusere på støttefunksjoner og sentralisere disse inn i konsernet. Dette fikk betydning for utøvelsen av ledelse i den norske virksomheten, og tok vekk fokus fra kjernevirksomheten lokalt. Beslutningsveiene ble lengre og ved å flytte oppgavene og funksjonene vekk fra Norge, førte dette også til at ansvar og myndighet ble flyttet vekk fra den norske ledelsen, eller vanskeliggjorde utøvelsen av dette.

Det ble foretatt endringer innenfor støttefunksjoner som finans, HR og IT. Det går fram av funn at støttefunksjonene ikke hadde kompetansen til å støtte opp om klinikkvirksomhet. Dette fikk konsekvenser for det norske foretaket i form av manglende støtte og manglende kpi'er å styre etter.

Det gikk med mye energi fra lederne til å forklare og berolige de ansatte i forhold til at resultatene ikke var tilgjengelig på samme måte som tidligere, og det som ble kunngjort igjennom offisielle tall var ikke tillitsvekkende til fortsatt drift.

Som teori har vist er det anbefalt ved oppkjøp hvor man ikke har spesifikke ressurser, men kun generelle ressurser å bidra med, og derved ikke kjenner lokale forhold eller detaljer fra drift og annet godt, er det ikke å anbefale å flytte vekk støttefunksjoner fra driften. I tillegg til at man ikke hadde nødvendig kompetanse for å ivareta disse funksjonene på en god måte, burde man ha avstått fra å flytte disse vekk på tidspunktet dette ble valgt. Man burde ha hatt større fokus på kjernevirksomheten til den norske virksomheten og hvilke behov man der

hadde, for derigjennom å vurdere endringer basert på hva som kunne støtte kjernevirksomheten.

8.5 Hvor viktig er det at ledelsen har kompetanse på endrings- og oppkjøpsprosesser ved overtakelse av en norsk virksomhet innenfor helsetjeneste?

Forskningen har vist at konsernet ikke hadde forutsetningene, kunnskap eller kompetansen til å drive klinikkvirksomhet på tidspunktet for oppkjøp. Dette har de selv uttrykt og de forsøkte å gjøre så få endringer som de anså som mulig. Men med mangel på både å lede norske virksomheter, og en virksomhet på denne størrelsen, mangel på kunnskap om drift av klinikker, samt dertil fagkompetanse, burde konsernet ha bygd opp denne kompetansen på forhånd, eller enda bedre, gjort det som var mest nærliggende og benyttet den kompetanse som var i den norske virksomheten inn i konsernet.

Det er viktig at man har ledere som kjenner til både hvordan man bør integrere og derved endring når man tar over selskap. Det er nødvendig med god kartlegging og gode planer før man starter integreringsfasen. Da kan man sikre seg gjennom god kommunikasjon at endringer skjer smidigere og med minimal motstand i organisasjonen, så lenge de ansatte kan få fortsette å konsentrere seg om kjernevirksomheten og gjøre det de kan som best.

Konsernet hadde ikke gjort oppkjøp innenfor klinikkvirksomhet tidligere. De hadde således ikke innsikt i bransjen eller hvordan lede denne og hvordan denne fungerte på driftsnivå. Ledelsen som fikk oppgaven med å lede klinikkvirksomheten, gikk fra å lede noen få medarbeidere til en mangedobling, uten å ha erfaring og kompetanse i å lede større virksomheter, på veldig kort tid.

Ved oppkjøp og integrering av selskaper, vil det skje endringer. Funn viser at det er viktig å ha endringskompetanse ved slike situasjoner, og samtidig ha dedikert personell som kan fokusere på å få til en god integrasjon. Konsernet synes å ha manglet tilstrekkelig kompetanse på dette området.

Det kan virke som om at kommunikasjonen mellom konsernet og den norske virksomheten har vært uklar, eller at man har misforstått hverandre på forhånd og i integrasjonsfasen. God kommunikasjon er viktig for å lykkes med oppkjøp.

Det å integrere to ulike selskap med ulik organisasjonskultur kan være utfordrende. Teorien viser at kunnskap om potensielle kulturforskjeller, som sitt syn på kultur og verdier i eget foretak, hvordan man kommuniserer i organisasjonen, hvordan kulturen har fått utviklet seg i selskapene osv. hos ledelsen vil være viktig for å lykkes med oppkjøp.

Konsernet har stor tro på sin egen organisasjonskultur og verdier, og at disse vil fungere overalt. I den norske virksomheten trodde man dette også, men de var klar over at det kunne være potensielle forskjeller. Allikevel viste det seg at forskjellene var større enn man trodde på forhånd. Dette førte til en del utfordringer som vist i funn og behandlet i analysen.

Kjerneverdiene til både konsern og norsk virksomhet var ganske likt uttrykt, men forståelsen fra partene var nok ulik. Det er medarbeiderne som skaper kulturen gjennom tolkning og virkeligheten rundt oss. Da kan misforståelser lett oppstå gjennom ulikt språk og kommunikasjon, og ikke minst at man kommer fra ulike land med ulik nasjonal kultur og tradisjoner bidra til at man uttrykker det samme i skrift og muntlig, men at praksisen blir annerledes.

Som Collins (2008) i tillegg viser, vil det å ha en kultur som er tro på selskapets p-konsept være viktig for å lykkes. For at man får denne kulturen er det elementer som må være på plass som vist i Collins' svinghjulkonsept, men at alt starter med at man har en leder som er ydmyk, lojal og ambisiøs på selskapets vegne, og som er i stand til å velge de riktige medarbeiderne eller sørge for at de er på riktig plass i organisasjonen og gjør det de kan best. Dette betyr at fokus på ledelse og kunnskap hos lederen vil være viktig for å lykkes med oppkjøp av en norsk virksomhet i helsetjenesten.

Ved å ta vare på kompetansen i den norske virksomheten, og også la ledere i den norske virksomheten bli en del av konsernets ledelse, kunne man fått sikret seg viktig kompetanse i konsernet for videre utvikling av forretningsområdet, men også en viktig symbolsk virkning på medarbeidere i den norske organisasjonen.

8.6 Konkluderende momenter

For den norske virksomheten som ble kjøpt opp av et utenlandsk konsern, ble det ikke endringer organisatorisk i forhold til ledelse/ledernivåer etc. Konsernet var bevisst på å la virksomheten fortsette med driften som før og ville derfor ikke gjøre endringer. Allikevel mente konsernet at det var nødvendig å gjøre endringer i forhold til støttefunksjoner. Disse ble lagt inn til konsernets støttefunksjoner, som fra før av kun hadde erfaring med produksjons- og salgsorganisasjoner.

Dette fikk stor betydning for den norske virksomheten. Det ble utfordrende å planlegge driften da man lokalt fikk mangel på måleindikatorer å styre etter. Man manglet også sammenlignbare økonomiske tall da dette ble styrt av behovet til konsernet som ikke var sammenfallende med den måten dette hadde blitt gjort på i den norske virksomheten før oppkjøpet. Ledelsen opplevde at ansvar og myndighet ble flyttet vekk fra dem gjennom de endringer som ble gjort i forhold til støttefunksjoner.

Det som ellers skjedde var at man hadde utfordringer med kommunikasjonen og det var uro i den norske organisasjonen i forhold til ny eier, som den norske ledelsen forsøkte å håndtere med informasjon og ved å konsentrere seg om kjernevirksomheten og å fortsette jobben som ble gjort lokalt.

Ut fra hvilken type oppkjøp og hvilken strategi kjøper har i forhold til den virksomheten som kjøpes, vil det være trolig at et oppkjøp vil ha en påvirkning på organisasjon og ledelse i oppkjøpt virksomhet.

I hvor stor grad en påvirkning vil skje, er beroende på i hvilken grad det er gode ledere, med den nødvendige lojalitet til mål og visjon og som er ambisiøse på virksomhetens vegne, med høy og riktig kompetanse, hvilket valg av strategi man har for integreringen, og hvordan man kommuniserer og i hvilken grad man har de riktige ansatte som får gjøre det de er best til. Forståelsen for kultur og samtidig fortsette å skape en «ny» kultur for videre utvikling av virksomheten vil være viktig for å lykkes.

9.0 VEIEN VIDERE

Dette har for meg vært en lærerik og nyttig prosess, hvor jeg har sett på problemstillinger som har opptatt meg og som jeg har funnet interessant.

Jeg har underveis både lært mye om hvordan bygge opp en oppgave og hvordan forske og finne fram til funn, men også lært mye om prosesser og lest mye teori om endringsprosesser, strategi og ledelse m.m. og hva som faktisk kreves av bred kunnskap og kompetanse for å gjennomføre et oppkjøp og integrere ulike selskap i ettetid. Jeg har også lært at man tror at vi i Norden har en ganske lik kultur, men som viser seg å være ganske forskjellig fra hva det vi kommuniserer til omverdenen.

Jeg kan bruke dette i min videre karriere som leder ved å være ydmyk og klar over de utfordringer som faktisk finnes på tvers av individer, regioner, land og mellom ulike bedrifter og bransjer og fokusere på dette ved framtidige stillinger i multinasjonale konsern. Dette vil for meg være en styrke i framtiden.

Jeg har gjort mange interessante funn, men det ville ha vært interessant og fulgt konsernet videre i noen år og undersøke om det de har oppnådd er det de hadde som mål ved å begi seg inn på et annet forretningsområde enn det de hadde kompetanse og kunnskap om. Det kunne ha vært interessant å se på i hvilken grad de anser seg for å ha lykket både økonomisk men også om de har lykket med sin endring av strategi og overtakelser innenfor et annet forretningsområde.

Samtidig kunne det ha vært interessant å se på om hvordan dette konsernet har klart seg i bransjen, sett i forhold til konkurrentene både lokalt og globalt og i lys av Jim Collins' forskning om selskaper som går fra å være gode til å bli fremragende. Globalt fordi konsernledelsen hevder at de er det eneste selskapet som har lykket med dette på flere kontinenter.

REFERANSELISTE

Bereskin, F., Byun, S.K., Officer, M.S. & Oh, J. (2018). The Effect of Cultural Similarity on Mergers and Acquisitions: Evidence from Corporate Social Responsibility. *Journal of financial and quantitative analysis*, 53(5), 1995-2039.

<https://www.proquest.com/docview/2787234267?accountid=26469&parentSessionId=MOX8%2Bbs3dFfi7VmW4RiE86mFCkI914M%2B0XEOYU%2B1BDE%3D&pq-origsite=primo>

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler.* (M.Skaug og K.M.Thorbjørnsen. Overs.) Gyldendal (Opprinnelig utgitt 2017)

Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger.* (I. S. Holmes. Overs.) Cappelen Damm. (Opprinnelig utgitt 2014) (Brunsson & Brunsson, 2014/2015)

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. & Vanebo, J.O. (2013). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv.* (2.opplag) Universitetsforlaget. (Busch et al., 2013)

Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon.* Universitetsforlaget.

Claes, D.H., Hveem, H. & Tranøy, B.S. (2007). Økonomisk globalisering og politisk styring. *Stat & styring.* 16(3). 26-31. (Claes et al., 2007)

Collins, J. (2008). *Good to great : Hvorfor noen virksomheter blir fremragende- og andre ikke.* (H.Kolstad. Overs.) Universitetsforlaget. (Opprinnelig utgitt 2002)

Eget arbeid. (2022). *Anvendt metode.* [Upublisert eksamensoppgave i anvendt metode] Nord Universitet

Enehaug, H. & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser.* (AFI-rapport 1/2007).

<http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

(Enehaug & Thune, 2017)

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2019). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2.opplag). Fagbokforlaget.

Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. (2.utgave) Universitetsforlaget (Hennestad & Revang, 2012)

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, D. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4.utg.). Abstrakt forlag. (Johannesen et al., 2020)

Lien, L.B., & Jakobsen, E. W. (2021). *Ekspansjon og konsernstrategi*. (2.utgave) Gyldendal (Lien & Jakobsen, 2021)

Meyer, C.B. (2007) Når gevinstene sitter i hodene: Utfordringer ved kompetanseutnyttelse i fusjoner og oppkjøp. *Praktisk økonomi & finans*, 23(3), 59-66. (Meyer, C.B., 2007)

Meyer, C.B. & Stensaker, I.G., (2020). *Endringskapasitet*. (4.opplag) Fagbokforlaget. (Meyer & Stensaker, 2020)

Nordby, J. (2000). Globalisering og utenlandsk eierskap i Norge. *Økonomiske analyser*, (7), 10-16.

OCH Ortopedi. (2023, 18.april) Om OCH. <https://www.och.no/om-och/>

Rolstadås, A., Johansen, A., Olsson, N. & Langlo, J. A. (2020). *Praktisk prosjektledelse. Fra idé til gevinst*. (2.utgave). Fagbokforlaget.

Spitzeck, H., Pirson, M., Amann, W., Khan, S. & Kimakowitz, E. (2009). *Humanism in Business*. Cambridge University Press. (Spitzeck et al., 2009)

Össur. (2023, 18.april). Om Össur. <https://www.ossur.com/global/about-ossur>

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bedriftskultur og lederskap over landegrensene”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se på bedriftskulturs virkning av lederskap i en multinasjonal organisasjon*. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er min avsluttende del av masterprogrammet MBA i strategi og ledelse, med fokus på relasjonsledelse, ved Nord universitet.

Problemstillingen min fokuserer på lederskap i norske og internasjonale organisasjoner.

Intervjuene som vil bli gjennomført vil fokusere på relasjons- og endringsledelse og hva som påvirker og optimale forhold for å utføre lederskap. Intervjuene vil basere seg på informantens profesjonelle vurderinger, tanker og synspunkter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

De som får spørsmål om å delta er ledere i en multinasjonal organisasjon med hovedkontor utenfor Norge, men som har tilstedeværelse lokalt i Norge. Det vil være 5-10 ledere som får spørsmål om å delta.

Du er leder i en slik organisasjon og derfor henvender jeg meg til deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at jeg vil kontakte deg for å avtale nærmere et tidspunkt for et intervju. Jeg antar dette vil ta deg cirka 30-45min. Spørsmålene vil dreie seg om din rolle som leder i organisasjonen og forholdet mellom det norske, skandinaviske og globale organiseringen. Jeg vil under samtalen ta notater, men jeg vil også benytte meg av lydopptak for enklere å analysere og kategorisere informasjonen etterpå. Om intervjuet må foregå via teams kan også video sammen med bilde bli benyttet på samme vis.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede og veileder som vil ha tilgang til dataene mens prosjektet pågår. Det er kun ditt navn som lagres. Ditt navn vil bli omgjort til kode, som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 24.mai 2023. Datamaterialet vil da bli anonymisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved Per Øwre Sandvik, per.o.sandvik@student.nord.no eller studieprogramansvarlig Bjørn Olsen, bjorn.olsen@nord.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Per Øwre Sandvik
(Student)

Bjørn Olsen
(Studieprogramansvarlig)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bedriftskultur og lederskap over landegrensene*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Ledere i norsk del av konsern:

Er/var du kjent med formålet for oppkjøpet av bedriften?

Hvilken kjennskap til konsernet hadde du på forhånd?

Med tanke på hva du kjente til på forhånd, stemte dette?

Hvis nei, hva var det du ikke kjente til og hvorfor?

Kjente lederen i konsernet til den norske organisasjonen på forhånd?

Opplever du at lederen hadde satt seg inn i, og/eller har forståelse for din rolle i den opprinnelige organisasjonen?

Slik du ser det; ble det noen endringer etter at ny eier kjøpte bedriften?

Hvis ja; hvilke?

Hvis ja; hvilken betydning hadde dette for deg?

Hvilke prosesser ble etablert for å sikre overtakelsen og en god implementering inn i moderkonsernet?

Hva er en god implementering for deg?

Ble prosessen gjennomført som forutsatt, og med hvilket resultat?

Hvordan forberedte du deg på å få ny eiere og ledelse?

Hvordan opplever du ansvar og myndighet i rollen du har i dag?

Er den endret i forhold til før oppkjøpet?

Hva er eventuelt forskjell?

Positive

Negative

For ledere i moderkonsernet:

Hva var formålet med oppkjøpet?

Hadde du kjennskap til den norske organisasjonen på forhånd?

Hadde noen av dine ledere i morselskapet kjennskap til den norske organisasjonen?

Hvordan forberedte du deg til å få ansvar for den norske organisasjonen?

Hvilke prosesser ble etablert for å sikre overtakelsen og en god implementering?

Hva er en god implementering

Ble prosessen gjennomført som forutsatt, og med hvilket resultat?

Gjorde du endringer i ledelsen?

Hvis ja; hvorfor?

Hvis nei; hvorfor ikke?

Ja og nei: Konsekvenser?

Ble det gjort noen andre endringer i organiseringen/organisasjonen ellers?

Hvilke?

Hvilken konsekvens?

Sett i ettertid; er det noe kunnskap eller kompetanse du ville ha vektlagt mer, eventuelt kunnskap eller kompetanse du gjerne skulle ha hatt før implementeringen?