

Opnar fusjonar potensiale i verksemdar til innovasjon og korleis?

Studiet tek utgangspunkt i gjennomførte fusjonar mellom fleire studentsamskipnader. Finn ein grader av innovasjon i verksemdene etter gjennomførte fusjonar? Kan tilsette og leiing sine haldningar ha innverknad på resultatata? Studien tek utgangspunkt i toppleiing og tilsette ved fire kantiner ved to samskipnader som er resultatet av fusjonar gjennomførte 01.01.2016 og tidlegare.

Av Randi Marie Sjøholt Kandidatnummer: 754244

Institutt for industriell økonomi og
teknologiledelse

August 2017

Master i organisasjon og ledelse,

Spesialisering i strategi og forretningsutvikling

Emnekode: IØ6901

Stad: NTNU Trondheim, studieavdelinga NTNU Videre

FORORD

Masteroppgåva er ei avslutning på mastergraden min ved NTNU i Trondheim. Arbeidet med oppgåva har vore interessant og spennande og tek for seg aktuelle tema med dagens regjering der sentralisering, fusjonar og samanslåing av etatar og verksemdar har vore eit stort satsingsområde.

Eg har intervjuet 10 personar og vil takke for at dei velvillig stilte opp og gjorde det mogleg for meg å hente ut informasjon frå deira arbeidskvardag som kunne nyttast i denne oppgåva.

Ein spesiell takk til Hans Petter Kvaal ved Norges Arktiske Studentsamskipnad og Hans Erik Stormoen ved Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge som gav meg velvillig namn og tilgang til sine tilsette for intervju. Dette gjorde mitt arbeid enklare.

Eg vil rette ein serleg takk til min veileidar Arild Aspelund som tolmogig har venta på mine meldingar og hatt forståelse for arbeidssituasjonen min. Han sin kunnskap og veileding har vore til stor og uvurderleg nytte i oppgåva.

Takk til Vidar, min ektefelle, som i tre år har gitt meg arbeidsro og stor forståelse for at arbeidet med masterstudiet måtte prioriterast framfor andre ting, og for å gje meg positive tilbakemeldingar og motivasjon.

Randi Marie Sjøholt

Sogndal 30.august.2017

SAMANDRAG

Med ei regjering som har fokus på sentralisering og effektivisering for å skapa meir robuste einingar, kjem studentsamskipnadane inn som ei gruppe private verksemder som blir med i dette dragsuget av fusjonar og samanslåingar. Dette fordi dei er så tett knytt opp mot utdanningsinstitusjonane som blir slått saman.

Innovasjon er eit tema som blir diskutert mykje, og kva er innovasjon? Både leiing og tilsette kan bidra til innovasjon, men er det føresetnad at innovasjon er eit tema eller mål for at ein skal oppnå innovasjon?

Spørsmålet i denne oppgåva rettar seg mot effektane av samanslåing av samskipnadane og det er eit interessant spørsmål om fusjonar har nokon effekt på innovasjon. I oppgåva blir det stilt spesifikt spørsmål om det finst grader av innovasjon etter samanslåingane av sju samskipnader til to.

Innovasjon er ikkje eit klart definert begrep og det er gjort forsøk på å gje indikatorar på korleis ein måler dette.

Teorien har eg henta frå ulike kjelder, men det viser seg at innovasjon som effekt av fusjonar er lite forska på. Eg har brukt fleire artiklar, men Oslo-manualen blir hovudkjelda når det gjeld innovasjon. Oslo-manualen eit samarbeid mellom mange land for å samle og tolke innovasjonsdata og for å gje betre og meir spesifikke innovasjonsindikatorar.

For å få ei forståing for spørsmålet eg stiller har eg intervjuet ti personar frå to ulike verksemder som er resultat av samanslåingar. Oppgåva tek for seg ei problemstilling det ikkje er forska mykje på tidlegare og står difor som eit bidrag til eit lite utforska forskingsfelt.

Funna i undersøkinga viser at det er innovasjon i dei to undersøkte verksemdene etter fusjonane, men at det i stor grad er leiing som avgjer om det oppstår innovasjon i dei to undersøkte fusjonane. Studiet viser at det er all leiing sine haldningar på alle nivå som er av betydning, både toppleiing og mellomleiing for om det skapast innovasjon i verksemder. Endringsorientert leiing er meir innovasjonsdrivande enn ikkje endringsorientert leiing.

INNHALDSLISLE

FORORD	2
SAMANDRAG	3
INNHALDSLISLE	4
1. INNTRODUKSJON	7
2. BAKGRUNN	8
3. PROBLEMSTILLING	10
4. TEORIDEL	12
4.1 Fusjon.....	12
4.1.1 Kva er ein fusjon.....	12
4.1.2 Kvifor fusjon	12
4.1.3 Alliansar eller fusjon.....	13
4.2 Innovasjon.....	13
4.2.1 Innovasjon og endring.....	13
4.2.2 Kva er Oslo-manualen.....	14
4.2.3 Introduksjon av Oslo-manualen.....	15
4.2.4 Produktinnovasjon.....	17
4.2.5 Prosessinnovasjon.....	17
4.2.6 Marknadsføringsinnovasjon.....	19
4.2.7 Organisatorisk innovasjon.....	21
4.3 Tidlegare forskning på fusjonar og innovasjon.....	23
4.3.1 Er fusjonar og alliansar ein god fusjonspådrivar.....	23
4.3.2 Alliansar.....	24
4.3.3 Fusjonar og oppkjøp.....	25
4.3.4 Alliansar og innovasjon.....	26
4.4 Empiriske resultat frå tidlegare forskning.....	27
4.4.1 Alliansar.....	27
4.4.2 Fusjonar.....	27
4.5 Innovasjon og leiing.....	29
4.6 Oppsummering.....	31
5. METODE	32
5.1 Tilknytning til samskipnadane.....	32
5.2 Kvalitativ metode og case-studie.....	33

5.3 Innovasjonskulturar.....	34
5.4 Spørjeundersøkingane.....	34
5.5 Utgangspunktet til dei som blei intervjuar.....	35
5.6 Datainnsamling.....	36
5.7 Utvalet.....	36
5.8 Gjennomføring av intervjuar.....	37
5.9 Mottaking av oppgåva.....	38
5.10 Validitet og reliabilitet.....	39
5.10.1 Validitet.....	39
5.10.2 Reliabilitet.....	40
5.10.3 Overførbarheit.....	41
6. FUNN I DEN EMPIRISKE UNDERSØKINGA.....	42
6.1 Norges Arktiske studentsamskipnad.....	42
6.2 Studentsamskipnaden Sørøst-Norge.....	42
6.3 Funn hjå toppleiarane.....	42
6.4 Funn hjå dei fire avdelingane.....	49
6.5 Telemark.....	49
6.5.1 Leiar for avdeling i Alta.....	49
6.5.2 Kokk i Telemark.....	51
6.6 Alta.....	53
6.6.1 Leiar for avdelinga i Alta.....	53
6.6.2 Kokk i Alta.....	56
6.7 Tromsø.....	58
6.7.1 Leiar for avdeling i Tromsø.....	58
6.7.2 Kokk i Tromsø.....	60
6.8 Vestfold.....	61
6.8.1 Leiar for avdelinga i Vestfold.....	61
6.8.2 Kokk i Vestfold.....	63
7. ANALYSE.....	65
7.1 Innovasjonskulturar.....	65
7.2 Forståing av innovasjon.....	66
7.3 Spørjeundersøkingane.....	66
7.4 Måla med fusjonen.....	67
7.5 Er fusjonar ein god innovasjonspådrivar.....	68
7.6 Funn som kan vere innovasjon.....	69

7.6.1 Innovasjonsteorien.....	69
7.6.2 Endringar.....	69
7.6.3 Kva seier Oslo-manualen?.....	73
7.6.3.1 Endringar som er registrerte.....	73
7.6.3.2 Produktinnovasjon.....	75
7.6.3.3 Prosessinnovasjon.....	77
7.6.3.4 Marknadsføringsinnovasjon.....	78
7.6.3.5 Organisasjonell innovasjon.....	79
8. KONKLUSJON.....	81
8.1 Hovudfunn.....	81
8.2 Hovudtrekk i funna.....	81
8.3 Fusjon og innovasjon.....	83
8.4 Var det rett å fusjonera?.....	84
8.5 Overførbarheit.....	85
8.6 Vidare forskning.....	86
9. KJELDER.....	87
Vedlegg.....	92

1. INTRODUKSJON

Innleiingsvis vil denne oppgåva presentere sitt tema og kvifor det er aktuelt. Etter det blir bakgrunn og problemstillinga presentert og forskingsbehovet knytt til den. Til slutt vil eg forklare oppgåva sin oppbygning.

Noreg er sidan 2014 blitt styrt av ei regjering som er eit samarbeid mellom Høgre og FrP, med KRF og Venstre som støtteparti. Denne regjeringa har satt i gang ei massiv sentralisering og samanslåingsbølge. Eksempel på dette er politidistrikta, NAV, Statens vegvesen, Fylkesmannsembete, kommunar og Fylkeskommunar. Det ligg mange ulike tankar om gevinstrealiseringar bak dei ulike verksemdsområda som blir slått saman, men eit av måla kan vere innovasjon og endring.

Det offentlege har satt større fokus på innovasjon, og i Stortingsmelding nr 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*, kjem det fram at regjeringa vil styrke innovasjonsevna i offentlig sektor. Dei fleste offentlege samanslåingane blir gjennomførte etter politiske vedtak og er ikkje alltid godt forankra i organisasjonane som er ramma. Regjeringa har blant anna vedteke ein kunnskapsreform for utdanningssektoren som fører til at utdanningsinstitusjonar slår seg saman (Regjeringen.no). Fusjonane i utdanningssektoren er meir eller mindre frivillige da det er styra til utdanningsinstitusjonane som tek avgjerd om fusjonane, men det er og lagt hardt press på utdanningsinstitusjonane frå styrande politikar som til dømes krav til forskingsmengde, dr. gradar, professorat osv.

Som ein følgje av at utdanningsinstitusjonane blir fusjonerte, blir studentsamskipnadane som står for studentvelferda ved dei same institusjonane tvinga inn i ein fusjon av Kunnskapsdepartementet. Eksempel på slike fusjonar er Norges Arktiske Studentsamskipnad (tidlegare Studentsamskipnaden i Alta, Studentsamskipnaden i Harstad, Studentsamskipnaden i Narvik og Studentsamskipnaden i Tromsø) og Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge (tidlegare Studentsamskipnaden i Telemark, Studentsamskipnaden i Buskerud og Studentsamskipnaden i Vestfold). I dei to nye studentsamskipnadane er det Tromsø og Vestfold som er overtakande verksemder. Når desse fusjonane blir satt i gang er det på grunnlag av Kunnskapsdepartementet sin rett, der dei viser til Lov om studentsamskipnader. I loven står det at departementet kan opprette, legge ned eller slå saman samskipnader. Det er desse to fusjonane eg har nytta vidare i oppgåva mi og brukt til å undersøke nærare betydinga av fusjonane og om det skapast innovasjon som resultat av fusjonane.

Studentsamskipnadane er private verksemdar, men er så tett knytt opp mot utdanningsinstitusjonane at dei blir behandla og ofte omtala som offentlege.

Denne oppgåva består av åtte kapittel: 1) Introduksjon, 2) bakgrunn, 3) problemstilling, 4) teori, 5) metode, 6) funn/empiri, 7) analyse og 8) konklusjon.

I kapittel 2 seier eg litt om bakgrunnen til oppgåva og kvifor nettopp dette temaet er interessant, i kapittel 3 blir problemstillinga presentert og eg gjev nokre vurderingar rundt spørsmålet som blir stilt. Det teoretiske rammeverket for oppgåva er presentert i kapittel 4 der eg først beskriv fusjonsbegrepet, deretter går eg gjennom dei punkta om innovasjon som kan vere interessante frå Oslo-manualen (2005) for spørsmålsstillinga. Oslo-manualen (2005) er basert på ein konsensus om synspunkt rundt etterspørsel etter innovasjonsindikatorar. Manualen er forvalta i fellesskap av OECD og Eurostat, den har blitt skriva for og av ekspertar frå rundt 30 land som samlar og analyserer innovasjonsdata. Det teoretiske grunnlaget i denne oppgåva dreier seg mest rundt Oslo-manualen som ser på innovasjon med eit litt breiare perspektiv enn tidlegare, eg nyttar og de Man og Deuster (2005) si forskning på området fusjonar og innovasjon. I og med at det er lite forskning på området fusjon og innovasjon er det lite tidlegare teori som kan knytast opp mot temaet. Oslo-manualen med sine definisjonar av innovasjon har gjort det mykje enklare å finne dei områda som kan kallast innovasjon. Heilt til slutt i teorikapitlet kjem noko forskning om leiing og innovasjon. Metoden eg har nytta i oppgåva blir beskrive i kapittel 5, her presenterer eg framgangsmåten eg har nytta for studiet og gjev ei beskriving av validitet og reliabilitet. I kapittel 6 blir funna som er gjort i intervju presenterte og i kapittel 7 kjem analysen av funna mot teorien. Kapittel 8 inneheld konklusjonen til oppgåva og korleis oppgåva kan nyttast vidare i forskning.

2. BAKGRUNN

Situasjonen som er beskrive i innleiinga gjer det interessant å undersøke effektane av samanslåingane av verksemder både i offentleg sektor og for studentsamskipnadane. Frå departementet si side ligg det ingen mål for samanslåing av studentsamskipnadane, men det ligg klare mål for utdanningsinstitusjonane sine samanslåingar (regjeringen.no), for samskipnadane er det berre uttrykt «større og robuste einingar» og at det er naturleg at samskipnadane følg utdanningsinstitusjonane sin struktur.

I denne samanhengen er det spennande å sjå på om det er effektar av innovasjon som kan vere eit resultat av fusjonane og samanslåingane. Dette vil bli undersøkt i dei to verksemdene Norges Arktiske Studentsamskipnad og Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge.

Eg arbeidde tidlegare i Studentsamskipnaden i Sogn og Fjordane som 9.september 2016 blei vedteken slege saman med Studentsamskipnaden i Bergen og Stord/Haugesund.

Mange stiller spørsmål om desse regionaliseringane/samanslåingane fører til forbetringar? Det kan vera interessant for andre samskipnader, politikarar, byråkratar og andre om det er funn i denne oppgåva som kan gjere at fusjonane kan føra til utvikling eller ikkje.

I ein kronikk i Ukeavisen Ledelse 29.januar 2016 skriv professor Noralv Veggeland ved Høgskolen i Lillehammer «Norge oversvømmes av fusjoner – hva skjer?».

I ein annan kronikk i Aftenposten 10.februar 2015 skriv Kyrre Lekve (viseadministrerende direktør i Simula Research Laboratory). «Fusjon er svaret, kva var spørsmålet?»

Denne oppgåva skal konsentrere seg om fusjonar mellom nokre studentsamskipnader i Noreg og finne ut om det er funn som viser at desse fusjonane opnar for innovasjon. Funn i denne samanhengen vil vere endringar som har skjedd på kort sikt, da fusjonane nyleg er gjennomførte. Innovasjonsgraden til selskap kan vere med å gje verksemder konkurransefortrinn. Funna i denne masteroppgåva er av generell samfunnsinteresse fordi det kan vera ein overføringsgrad til andre bransjar enn samskipnadssektoren. Grunnen til at eg er interessert i dette temaet er at eg er sjølv har vore tilsett i ein samskipnad som er blitt fusjonert med to andre samskipnader, og det er av verdi for samfunnet å finne nytteverdien i denne og andre fusjonar som blir gjennomførte. Eg vil finna ut om dette fører til forbetringar og utvikling slik som Kunnskapsdepartementet ynskjer. Eg vil sjå på om det er forbetringar i verksemdene som er resultat av fusjonen og om dette har påverka deira evne til innovasjon.

3. PROBLEMSTILLING

Det er viktig at problemstillinga eg skal nytte i oppgåva er av interesse og kan gje nytte til vidare forskning. Målet er at det skal gje forskingsfeltet ny og meir kunnskap.

Problemstillinga blir formulert slik:

Opnar fusjonar potensiale i verksemdar til innovasjon og korleis?

Spørsmålet er vidt, og det vert i denne oppgåva snevra inn til å gjelde fusjonar mellom samskipnader og innovasjonsevna i kantinen og i nokon grad andre avdelingar hjå dei same verksemdene.

Studiet tek utgangspunkt i gjennomførte fusjonar mellom fleire samskipnader. Finn ein grader av innovasjon i verksemdene etter gjennomførte fusjonar? Kan tilsette og leing sine haldningar ha innverknad på resultatata? Studien tek utgangspunkt i toppleing og tilsette ved fire kantiner ved to samskipnader som er resultatet av fusjonar gjennomførte 01.01.2016 og tidlegare. Kantinene er relevante fordi her er det lett å gjere endringar i produksjonen og produkta er lett å forandre eller bytte ut.

Dei overtakande samskipnadane er i stor grad positive til samanslåingane medan spørsmålet er i kva grad dei innfusjonerte partane er det, da dei er blitt fusjonerte inn etter politiske vedtak.

Målet dei undersøkte samskipnadane set for fusjonane er at det skal bli betre studentvelferd ved alle campus i dei nye to samskipnadane. For å få betre studentvelferd må ein sjå på kva behov studentane har og korleis desse endrar seg, noko som betyr at ein må vere i endringsmodus og kanskje vera med å opne for å skapa grader av innovasjon. Greier samskipnadane det betre etter fusjonane?

Dette er eit viktig tema for både utdanningsinstitusjonane, samskipnadane og styrande myndigheiter og ein kunne forska på fleire problemstillingar i denne samanhengen. Eg vel å forska på om det finns endringar som kan koplast mot fusjonane og som kan kallast innovasjon. Eg har valt å forske på kortsiktige endringar fordi det er kort tid sidan fusjonane vart gjennomført og har valt vekk dei andre avdelingane i samskipnadane fordi det er område som er vanskeleg å sjå har kortsiktige resultat. Eg må og ha ein klar og tydeleg avgrensing av oppgåva slik at den ikkje blir for omfattande.

Dersom ein skal kunne kalle det innovasjon må det vere endringar som fører til noko nytt for verksemda. Har verksemda lært noko? Er dette framtidsretta.

I teorikapitlet vil eg gjere greie for begrep og teoriar som kan vere med å forklare problemstillinga.

4. TEORIDEL

I dette kapitlet blir dei teoretiske rammene for oppgåva presentert og eg har delt det inn i fire underkapittel. Først kjem ei kort forklaring av kva fusjon er og kvifor ein fusjonerer, deretter ei djupare beskriving av kva innovasjon og kva det kan vera. I tredje kapittel vil eg presentere nokre studiar og tidlegare forskning på området fusjonar og innovasjon og vil i fjerde del kort seie noko om innovasjon, kommunikasjon og leiing.

4.1 Fusjon

Ei bølge av fusjonar går over landet vårt og mange, spesielt offentlege einingar fusjonerer. Målet med desse fusjonane er uttrykt spesielt av styrande politikarar at vi skal få større og meir robuste einingar, meir effektiv administrasjon, større fagmiljø, meir lik utøving av tenestene ut mot borgarane m.m. Det er og sett meir konkrete mål for dei ulike sektorane.

4.1.1 Kva er ein fusjon?

Fusjon er ei samanslåing av to eller fleire verksemdar, ved at eit selskap overtek eit anna selskap sine eigendelar, rettigheter og forpliktingar som en heilheit, mot eit nærare gitt vederlag (fusjonsvederlaget). Det eine selskapet vil være det overtakande selskapet (A), som tek det eller dei andre selskapa opp i seg, dei overdragande selskapa (B). Når det ikkje er eigarar (AS), slik som i samskipnadane er det ingen vederlag som blir utbetalt (jusstorget.no).

A er selskapet som fortsett med same identitet, og beheld som regel sitt føretaksnummer. B sluttar å eksistera, det blir absorbert av A. Likevel blir kontinuiteten oppretthalde, ved at også B sine kontraktar er gjeldander, no med A som kontraktspart (Ibid.).

4.1.2 Kvifor fusjon?

Fusjon er eit av mange alternativ i samband med reorganisering av selskap eller eigarinteresser knytt til selskap. Normalt blir fusjon nytta som metode når eigarane av selskap i fellesskap er kome til at selskapa kan utvikle forretningsideane betre saman enn kvar for seg, ved fullstendig integrasjon av A og B. Fusjonar kan og gje skattemessige positive konsekvensar (jusstorget.no).

4.1.3 Alliansar eller fusjon?

I mange tilfelle går bedriftene inn i alliansar i staden for å fusjonere, alliansane har ikkje dei same økonomiske bindingane som fusjonar har. Alliansar er eit tett samarbeid og kan gjelda berre på deler av forretningsområda eller for heile verksemda, men alliansane kan i nokre tilfelle bli så tette at dei kan minne om fusjonar. Ved fusjonar er det ein eige-domsovertaking og ein tett integrering, medan det ved alliansar er ei lausare binding, men her kan det og vere tette integreringar (de Man og Duysters, 2005). Som eit døme har Statoil blant anna inngått alliansepartnarskap med sju strategiske partnerar. Desse alliansane er så tette at dei kan minne om fusjonar, men rammeavtalane er tidsavgrensa og må reforhandlast. Avtalen gjeld leveranse av multi tekniske disiplinær og prosjektadministrative konsulenttenester. Alliansen skal til saman dekke multi-tekniske og prosjektadministrative fagområder på Statoil sine prosjekt i Noreg og internasjonale prosjekt som skal leiast frå Noreg (www.sysla.no).

Alliansar har av og til så tett integrering at dei er som fusjonar, men det er ikkje noko overdraging av eigarskap. I og med denne likskapen mellom alliansar og fusjonar vil ein og kunne finne mange av dei same eigenskapane for læring og innovasjon i desse verksemdene (de Man og Duysters, 2005). Av og til kan fusjonar vere reine eige-domsoverdragingar eller oppkjøp og det foregår ingen integrering eller samhandling etter fusjonane er gjennomført, her vil det i liten grad vere overføring av kunnskap og læring mellom dei fusjonerte verksemdene.

4.2 Innovasjon .

Fokuset i denne oppgåva vil dreie seg om innovasjon som følgje av fusjonar og vil beskrive nokre definisjonar av innovasjon som er relevante for oppgåva.

4.2.1 Innovasjon og endring

Innovasjon er ein kontinuerleg prosess. Verksemdar utfører konstante endringar på produkt og prosessar og tileignar seg ny kunnskap (Oslo Manual, 2005, OECD Publishing). Det er vanskelegare å måle dynamiske prosessar enn statiske, men innovasjon fører ofte til økonomisk vekst.

Innovasjon handlar ikkje berre om å utvikla ny teknologi (Aasen og Amundsen, 2011), men og organisasjonsutvikling. Meziar og Glynn (1993:78), meiner at innovasjon er ein ikkje-rutinebasert, vesentleg og diskontinuerleg organisatorisk endring som omfattar ein ny ide som ikkje er konsistent med dei konseptane som eksisterer for organisasjonen si

forretningsverksemd. Det betyr at ein organisasjon må endre seg for å kunne realisera innovasjon basert på ein ide som er veldig annleis enn dagens forretningskonsept. Damanpour (1996:694), definerer organisasjonsinnovasjon som «Anvendelse av en ide eller adferd som er ny for organisasjonen som tar den i bruk»

I dag fokuserer ein på innovasjon som omdanning av kunnskap til forretningsfortrinn, uavhengig av type kunnskap og om kunnskapen finns i eigen organisasjon eller hjå andre, og om fortrinnet er basert på materielle eller immaterielle nyvinningar (Oslo-manualen, 2005). Aasen og Amundsen (2011) seier at innovasjon representerer noko nytt, men at oppfatninga av nytteverdien vil variere. Det er liten tvil om at innovasjon er avgjerande for langsiktig økonomisk vekst, men den samlast i einskilde industriar som t.d. IKT-sektoren eller petroleumsindustrien, og andre industriar er ikkje sett på som innovasjonsdrivarar.

Innovasjon står høgt på dagsordenen i norsk samanheng. Regjeringa sin handlingsplan for ein heilheitleg innovasjonspolitikkk frå 2003 seier at Norge skal bli verdas mest innovative land. I Stortingsmelding nummer 7 (2008-2009) *Et nyskapende og berekraftig Norge* peikast det på at fornying av offentleg sektor må skje ved innovasjon. Det skal jobbast smartare, ikkje berre ved at store oppgåver blir tilført meir ressursar og arbeidskraft (Regjeringen.no).

Innovasjon handlar ikkje berre om nye produkt for verda, men er noko som oppfattast som nytt for eit individ eller brukargruppe (Rogers 1995: 12). Innovasjon dreier seg ikkje berre om å skape nye løysingar, men og å auke verdien av eksisterande (Moore 2005), Moore (2005) snakkar om 16 typar innovasjon som dekker eit produkt si levetid frå det oppstår som ein ide til det ikkje har verdi for marknaden (Aasen og Amundsen, 2011).

På tross av omfattande forskning rundt innovasjon veit ein mindre om kvifor og korleis innovasjon oppstår enn det ein veit om konsekvensane for forretnings- og samfunnsliv. Josef Schumpeter, reknast som innovasjonsstudiane sin gudfar (Tidd & Bessant 2009), søkte å integrere sosiologisk forståelse i dei økonomiske teoriane sine (Swedberg 2000). Det er difor interessant å sjå dette i eit organisasjonsperspektiv.

4.2.2 Kva er Oslo-manualen?

Oslo-manualen er den fremste internasjonale kjelda til retningsliner for innsamling og bruk av data om innovasjonsaktivitetar i industrien. Den tredje utgåva (2005) har blitt oppdatert for å

ta omsyn til framdrift i forståelsen av innovasjonsprosessen, erfaringane frå førre runde innovasjonsundersøkingar, utviding av undersøkingsområdet til andre industrisektorar og dei siste revisjonane av internasjonale standardklassifikasjonar .

Manualen er basert på konsensus om synspunkt rundt etterspørsel etter innovasjonsindikatorar. Manualen er forvalta i fellesskap av OECD og Eurostat, den har blitt skriva for og av ekspertar frå rundt 30 land som samlar og analyserer innovasjonsdata. Kompleksiteten til innovasjonsprosessen i seg sjølv gjer det vanskeleg å etablere heilt nøyaktige retningsliner. Målet med manualen er å gje eit robust sett med retningsliner som kan brukas til å produsere meningsfulle indikatorar for innovasjon (Oslo- manual, 2005).

Det finnes ingen enkelt-indikator for å måle innovasjon», sa Fred Gault, tidlegare styreformann (2002-2008) i OECD Working Party of National Experts on Science and Technology Indicators (NESTI). Oslo- manualen (2005) blir brukt av OECD-landa (36 land i tillegg til EUs 28). Også Kina og ei rekke afrikanske land brukar denne definisjonen og metodikken.

Sidan Oslo- manualen blei starta opp, er definisjonen av innovasjon blitt utvida med innovasjon i organisasjon og i marknad. Bedrifter innoverer, det er eit faktum. Og det er fleire bedrifter som innoverer enn dei som forskar på innovasjon. Medan innovative bedrifter er breitt distribuert på tvers av sektorer og geografi, er ikkje bedrifter som forskar på temaet det same (www.innovasjon norge.no).

4.2.3 Introduksjon av Oslo-manualen

Oslo-manualen (2005) seier at det er vidt akseptert at innovasjon er sentral for veksten av produksjon og produktivitet. Vi har dei seinare åra fått auka forståing for innovasjonsaktivitetar og dei økonomiske konsekvensane det har. Prosessinnovasjon utviklar seg på lik linje med verdsøkonomien. Globalisering har ført til dramatisk auke i tilgang til informasjon og nye marknader. Det har og ført til vid internasjonal kunnskap og nye organisasjonsformer for å handtera globale kjelder. På grunn av framsteg i teknologiar og større flyt av informasjon blir kunnskap meir og meir sett på som ein sentral drivar av økonomisk vekst og innovasjon. Vi forstår ikkje heilt korleis desse faktorane verkar på innovasjon. Det er viktig å forstå ein del aspekt ved innovasjonsprosessen, som for eksempel at innovasjonsutvikling gjer at det flyt kunnskap i samspel mellom aktørar og skapar

kunnskapsstrømmer. Forretningspolitisk utvikling krev også ytterlegare framsteg i analysen av innovasjon, som igjen krev at ein får betre informasjon).

Talet land som gjennomfører innovasjonsundersøkingar har stege kraftig dei siste 25 åra. Oslo- manualen (2005) er basert på ein stor mengde data og erfaring frå desse undersøkingane. Det utvidar rammeverket til innovasjonsmålingar på tre viktige måtar:

1. Det plasserer større entusiasme rundt rolla til koplingar med andre firma og institusjonar i innovasjonsprosessen
2. Det anerkjenner viktigheita av innovasjon i ikkje-forskningsintensive industriar, slik som teneste og lav-teknisk produksjon
3. Definisjonen av innovasjon er utvida til å omfatte enda to nye typar av innovasjon, organisatorisk innovasjon og marknadsinnovasjon i tillegg til produkt- og prosess-innovasjon

Det er viktig med kunnskapsflyt mellom bedrifter og andre organisasjonar for utvikling av innovasjon, difor er fokus på koplingar mellom verksemdar utvida. Dette hjelper til med å synleggjere rolla til organisasjonsstrukturar og praksis som fremjar deling og bruk av kunnskap og samhandling med andre bedrifter og forskingsinstitusjonar. Tidlegare versjon av Oslo Manual fokuserer først og fremst på produksjonsindustri. Innovasjon i tenestesektoren kan avvika vesentleg frå innovasjon i mange produksjonsorienterte sektorar, dei er ofte mindre formelt organisert og mindre teknologisk. Endringar som bedrifter gjer for å forbetre ytelse og økonomiske resultat krev eit breiare rammeverk enn teknologiske produkt og innovasjon (Ibid.).

Det er viktig å forstå innovasjon for betre å forstå innverknaden den har på økonomisk vekst. Dette krev kunnskap om innovasjonsaktivitetar som har direkte påverknad på ytelsen til verksemda slik som større etterspørsel og lågare kostnad (Ibid.).

Eg vil gå nærare inn på dei fire typane innovasjon: Produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisatorisk innovasjon og marknadsinnovasjon. Oslo manualen skil på desse fire typane av innovasjon. Produkt- og prosessinnovasjon er kjente konsept i næringslivet og var det einaste fokuset i tidlegare utgåver av Oslo manualen.

Ein innovasjon er implementering av eit nytt eller betydelig forbetra produkt, ein ny marknadsføringsmetode, eller ein ny organisasjonsmetode innan forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller eksterne forhold.

Denne definisjonen (Oslo- manualen, 2005) fører til stor breidde av moglege innovasjonar. Minimum krav til innovasjon er at produktet, prosessen, marknadsføringsmetoden eller organiseringa må vera ny for bedrifta eller betydeleg endra.

Ei bedrift kan gjere mange forskjellige endringar i arbeidsmetodar i bruk av produksjonsfaktorar og typar av produksjonsfaktorar og produksjon som forbetrar produktiviteten og ytelsen. Produktinnovasjon inneberer betydelege endringar i evne til forbetringar av varer eller tenester. Prosess- innovasjon representerer betydelege endringar i produksjon og leveransmetodar. Organisatorisk innovasjon viser til innføring av nye organisasjonsmetodar/modellar. Dette kan endre på forretningspraksisen, arbeidsplass organisasjon eller bedriftene sine eksterne relasjonar. Marknadsinnovasjon involverer innføring av nye marknadsføringsmetodar (Ibid.).

Oslo manualen (2005) skil mellom endringar som inneheld ein betydeleg grad av nyheit for firmaet og andre endringar. Den ekskluderer endringar som er små eller som manglar grad av nyheitsverdi.

Innovasjonsaktivitetar inkluderer alle vitskapelege, teknologiske, organisatoriske, økonomiske og kommersielle skritt som faktisk fører, eller er meint å lede til implementering av innovasjon. Det er to hovudgrunnar til å bruke «nytt for selskapet» som eit minimum krav for innovasjon. For det første er innføring av innovasjon viktig for innovasjonssystemet som heilheit, det inneberer ein flyt av kunnskap til andre bedrifter. Vidare kan læringsprosessen ved å ta til seg innovasjon føra til etterfølgjande forbetringar i innovasjon og utvikling av nye produkt, prosessar og anna innovasjon. For det andre, den viktigaste verknaden av innovasjon på økonomisk aktivitet stammar frå utbreiing av innleiande innovasjonar til bedriftene. Spreiinga er styrt av å inneha innovasjonar som er nye for firmaet (Ibid.).

Nokre innovasjonsaktivitetar er i seg sjølv innovative, andre er ikkje nye aktivitetar, men er nødvendige for implementering av innovasjon. Begrepet produkt og prosessinnovasjon er tett knytt opp mot konseptet til teknologisk produkt og prosessinnovasjon. Marknadsinnovasjon og organisatorisk innovasjon utvider omfanget av tidlegare definisjonar av innovasjon (Ibid.).

4.2.4 Produktinnovasjon

Produktinnovasjon er innføring av ei teneste eller vare som er ny eller betydeleg forbetra med omsyn til eigenskapar eller bruksområde. Det inkluderer signifikante forbetringar i tekniske spesifikasjonar, komponentar og materiale, innlemma programvare, brukarvennlegheit eller

andre funksjonelle eigenskapar. Produktinnovasjon kan utnytte ny kunnskap og teknologi eller basere seg på nye kombinasjonar av kunnskap og eksisterande teknologiar. Begrepet produkt blir brukt til å dekke både varer og tenester. Produktinnovasjon inkluderer både introduksjon av nye varer og tenester og større forbetringar av funksjon eller brukareigenskapar av eksisterande varer og tenester (Oslo-manualen, 2005).

Nye produkt er varer og tenester som avvik betydeleg i deira eigenskapar eller tilsikta bruksområde frå produkt som dei tidlegare har produsert i firmaet. Den første mikroprosessen og det digitale kamera er eksempel på nye produkt med ny teknologi. Den første portable MP3 spelaren, som kombinerte eksisterande programvarestandardar med mini-harddisk teknologi var eit nytt produkt kombinert med eksisterande teknologi (Ibid.).

Utvikling av eit eksisterande produkt med få endringar, slik at det får ein ny bruk, er innovasjon. Innføring av eit nytt vaskemiddel ved bruk av en eksisterande kjemisk samansetning som tidlegare blei brukt som mellomprodukt for beleggproduksjon er eksempel på dette (Ibid.).

Betydelege forbetringar i eksisterande produkt kan oppstå gjennom forandring av materiale, komponentar og andre kjenneteikn som forbetrar ytelsen. ABS bremsesystemet, GPS navigasjonssystem eller andre forbetringar i bilen er eksempel på produktinnovasjon. Pustande stoff i kler er eit eksempel på produktinnovasjon som involverer bruk av nye materiale som forbetrar ytelsen til produktet (Ibid.).

Produktinnovasjon i tenester kan innebere større forbetringar i korleis dei blir levert(til dømes med omsyn til effektivitet eller hastigheit), tillegg av nye funksjonar eller eigenskapar til eksisterande tenester, eller innføring av heilt nye tenester. Eksempel er betydelege forbetringar i nettbankenestene med forbetra hastigheit og brukarvennlegheit, eller forbetra leigebilteneste ved å levere og hente bilen til kunden. Dette er eksempel på forbetringar i servicekvaliteten (Ibid.).

Design er ein integrert del av utvikling og implementering av produktinnovasjon. Designendringar som ikkje inneber ein signifikant endring i produktet sine funksjonelle eigenskapar eller hensiktsmessige bruksområde er ikkje produktinnovasjon, men dei kan marknadsføre innovasjon. Rutinemessige oppgraderingar eller sesongendringar er ikkje produktinnovasjon (Ibid.).

4.2.5 Prosessinnovasjon

Prosessinnovasjon er implementering av ein ny eller betydeleg forbetra produksjons- eller leveringsmetode (Oslo- manualen, 2005).

Prosessinnovasjonar kan ha som hensikt å redusere einingskostnader for produksjon eller levering, for å auka kvaliteten, eller å produsera eller levera nye eller betydeleg forbetra produkt (Ibid.).

Produksjonsmetodar involverer teknikkar, utstyr og programvare som blir brukt til å produsere varer eller tenester. Eksempel på ein ny produksjonsmetode kan vera implementering av nytt automatiseringsutstyr på ei produksjonsline eller implementering av datastøtta design for produktutvikling (Ibid.).

Leveringsmetodar går på bedrifta sin logistikk og omfattar utstyr, programvare og teknikkar til kjeldeinput, tildele forsyningar innanfor firmaet, eller levere sluttprodukt. Eit eksempel på ein ny leveringsmetode er innføring av strekkode eller aktiv RFID (Radio Frequency Identificatin) (Ibid.).

Prosessinnovasjon inkluderer nye eller betydeleg forbetra metodar for oppretting og levering av tenester. Det kan vera betydelege endringar i utstyret og programvaren som blir brukt i tenestene eller betydelige endringar i utstyret og programvaren som blir brukt i tenestorienterte bedriftene eller i prosedyrane eller teknikkane som skal leverast. Eksempel kan vera innføring av GPS- sporingseining for transporttenester, implementering av eit nytt reservasjonssystem i eit reisebyrå, eller utvikling av nye teknikkar for styring av prosjekter i eit konsulentfirma (Ibid.).

Prosessinnovasjon dekker også nye eller vesentleg forbetra teknikkar, utstyr og programvare i tilknytta støtteaktivitetar, for eksempel innkjøp, regnskap, databehandling og vedlikehald. Implementering av ny vesentleg forbetra informasjons- og kommunikasjonsteknologi er prosessinnovasjon dersom den skal forbetre effektiviteten og / eller kvaliteten til ein tilleggsstøtteaktivitet (Ibid.).

4.2.6 Marknadsføringsinnovasjon

Marknadsføringsinnovasjon er implementering av ein ny marknadsføringsmetode som involverer betydelige endringar i produktdesign eller emballasje, produktplassering, produktfremming eller prising. Marknadsføringsinnovasjon er retta mot å betre imøtekomme

kunden sitt behov, å opna opp nye marknader eller reposisjonera eit firma sine produkt på marknaden, med sikte på å auke salet til selskapet (Oslo- manualen, 2005).

Kjenneteikn ved marknadsføringsinnovasjon i forhold til andre endringar i firmaet sine marknadsføringsinstrument er implementeringa av ein marknadsføringsmetode som ikkje tidlegare var brukt av firmaet. Det må være ein del av eit nytt marknadsføringskonsept eller strategi som representerer betydeleg avvik frå firmaet sine eksisterande marknadsføringsmetodar. Nye marknadsføringsmetodar kan implementerast for både nye og eksisterande produkt (Ibid.).

Marknadsføringsinnovasjon inkluderer betydelege endringar i produktdesign som inngår i eit nytt marknadsføringskonsept. Endringar i produktdesign her refererer til endringar i produktform og bruk som ikkje endrar produktet sin funksjons- eller brukareigenskapar. Det inkluderer også forandringar i emballasjen til produkt som mat, drikkevarer og vaskemiddel, der emballasjen betyr mykje for produktet sin utsjånad (Ibid.).

Innovasjon i produktdesign kan og omfatte innføring av betydelege endringar i form, tilsetning eller smak av mat eller drikkevarer, for eksempel introduksjon av nye smakar for eit matprodukt for å oppnå eit nytt kundeselement. Eit eksempel på marknadsinnovasjon i emballasje er bruken av ei heilt ny flaskeutforming for ein bodylotion, som skal gi produktet eit karakteristisk utsjånande og appellera til eit nytt marknadssegment (Ibid.).

Nye marknadsføringsmetodar i produktplassering involverer primært innføring av nye salskanalar. Salskanalar refererer til metodane som blir brukt til å selje varer og tenester til kundar, og ikkje logistikkmetodar som hovudsakeleg handlar om effektivitet. Eksempel på marknadsinnovasjon i produktplassering var første gong franchisesystemet blei introdusert. Innovasjon i produktplassering kan og bety bruk av nye konsept for presentasjon av produkt. Eit eksempel er introduksjon av ramma og rommet for møblar som blir endra og designa om etter tema, slik at kundane kan sjå produkta i fullt dekorerte rom (Ibid.).

Nye marknadsføringsmetodar i å fremma produkt involverer bruk av nye konsept for å fremme eit firma sine varer og tenester. For eksempel produktplassering i filmar eller fjernsynsprogram, eller bruk av kjendisærklæring er innovasjon. Eit anna eksempel er merkevarebygging, for eksempel utvikling og introduksjon av et fundamentalt nytt merkevaresymbol som skal plassere firmaet sine produkt i ein ny marknad eller gje produktet ein ny utsjånad (Ibid.).

Innovasjon i prising inneberer bruk av prisstrategiar for å marknadsføre varene eller tenestene til bedrifta. Eksempel er innføring av ein ny metode som gjer at kundane kan velje ønska produktspesifikasjonar på firmaet sine nettsider og deretter sjå prisen for det gitte produktet. Sesongvariasjonar eller andre rutineendringar i marknadsføringa er ikkje marknadsinnovasjon (Ibid.).

For at ei endring skal vera marknadsføringsinnovasjon, må dei metodane ein nyttar vera heilt nye og ikkje tidlegare vera brukt av firmaet. For eksempel er ein vesentlig endring i eit produkt sin design eller emballasje som er basert på eit marknadsføringskonsept som allereie er brukt av firmaet for andre produkt, ikkje ein marknadsinnovasjon (Ibid.).

4.2.7 Organisatorisk innovasjon

Ein organisatorisk innovasjon er implementering av ein ny organisasjonsmetode i firmaet sin forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller i eksterne forhold (Oslo- manualen, 2005).

Organisatorisk innovasjon kan vera meint å auke bedrifta si yting ved å redusera administrasjonskostnader eller transaksjonskostnader, forbetre arbeidsplassstilfredsheit og dermed arbeidsproduktivitet eller redusere kostnader for leveransar (Ibid.).

Kjenneteikna ved ein organisatorisk innovasjon i forhold til andre organisatoriske endringar er implementering av ein organisasjonsmetode i forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller eksterne relasjonar, som ikkje tidlegare har vore brukt i firmaet og er resultatet av strategiske avgjerder teke av leiinga (Ibid.).

Organisatorisk innovasjon involverer implementering av nye metodar for organisering av rutinar og prosedyrar for gjennomføring av arbeidet, for eksempel implementering av nye metodar for å forbetre læring og kunnskapsdeling i firmaet. Eit eksempel er den første implementeringa av praksis for utnytting/lagring av kunnskap, for eksempel etablering av databasar med beste praksis, leksjonar og annen kunnskap, slik at dei er lettare tilgjengelige for andre. Eit anna eksempel er den første implementeringa av praksis for tilsette si utvikling og forbetring av arbeidstakarane sin kunnskap og utvikling ved utdanningssystem. Andre eksempel er den første introduksjonen av styringssystem for generell produksjon eller leverandørverksemd, for eksempel styring av leveransekjeda, forretningsreproduksjon og kvalitetsstyringssystem (Ibid.).

Eit eksempel på ein organisatorisk innovasjon i arbeidsorganisasjon er den første implementeringa av ein organisasjonsmodell som gir firmaet sine tilsette større påverknad i avgjerdsprosessar og oppfordrar dei til å bidra med sine idear. Dette kan oppnåast gjennom desentralisering av gruppeaktivitet og styringskontroll eller etablering av formelle eller uformelle arbeidsteam der den enkelte arbeidstakar har meir fleksibelt arbeidsansvar. Men organisatoriske innovasjon kan også innebere sentralisering av aktivitet og større ansvar for å ta avgjerder. Eit eksempel på organisatorisk innovasjon i struktureringa av forretningsaktivitetar er introduksjonen for første gang av bygg-til-bestilling produksjonssystem, integrering av sal og produksjon eller integrering av prosjektering og utvikling med produksjon (Ibid.).

Nye organisasjonsmetodar i eit firma sine eksterne tilhøve inneber implementering av nye måtar å organisera forholda til andre firma eller offentlege institusjonar på, for eksempel etablering av nye typar samarbeid med forskingsorganisasjonar eller kundar, nye metodar for integrasjon med leverandørar og outsourcing (Ibid.).

Endringar i forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller eksterne forhold som er basert på organisasjonsmetodar som allereie er i bruk i firmaet, er ikkje organisatoriske innovasjonar. Formulering av leiingsstrategiar er i seg sjølv heller ikkje ein innovasjon. Men organisasjonsendringar som blir implementert som svar på ein ny leiingsstrategi er ein innovasjon dersom dei representerer den første implementeringa av ein ny organisasjonsmetode i forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller eksterne forhold. For eksempel innføring av eit skriftleg strategidokument for å forbetre effektiv bruk av firmaets kunnskap er ikkje i seg sjølv ei nyskapning. Innovasjon skjer når strategien blir implementert gjennom bruk av ny programvare og praksis for å oppmuntre til kunnskapsdeling mellom ulike divisjonar (Ibid.).

Fusjonar med, eller oppkjøp av andre firma, blir ikkje sett på som organisatorisk innovasjon, sjølv om eit firma fusjonerer med eller overtek andre firma for første gong. Fusjonar og oppkjøp kan innebære organisatoriske nyvinningar, dersom firmaet utvikler eller vedtek nye organisasjonsmetodar i løpet av fusjonen eller oppkjøpet (Ibid.).

Innovation Types and Examples

OECDs Oslo Manual, 2005



Figur henta frå presentasjon til Arild Asperlund, professor ved NTNU

4.3 Tidlegare forskning på fusjonar og innovasjon

Det er forska mykje på fusjonar og resultat av fusjonar, men det er mindre forskning på samanhengen mellom innovasjon og fusjonar. Er resultatene så gode som ein ynskjer på kort og lang sikt eller gjev ikkje fusjonane det resultatet ein forventar eller håpar?

4.3.1 Er fusjonar og alliansar, ein god innovasjonspådrivar?

Det finnst mykje forskning som viser at fusjonar er ein risikabel strategi. Mange fusjonar når ikkje måla sine, og det gjeld også innafor høgare utdanning, seier fusjonsforskar Mats Persson ved Høgskolen i Østfold (Forskning.no, 21.04.2016).

Forskar og professor i marknadsføring ved NHH, Helge Torbjørnsen seier i ein artikkel i tidsskriftet Magma (4/2011). «Forskning har vist at selskaper som fusjonerer, ofte ikke klarer å nå sine finansielle mål og gjerne gjør det dårligere enn konkurrentene i årene etter fusjonen. Mange forhold har vært undersøkt for å forsøke å forklare dette, men forhold knyttet til

kundenes reaksjoner på fusjoner og oppkjøp har sjelden blitt satt under lupen. Kanskje kunder misliker både tvangsekteskap og tvunget partnerbytte?»

Mykje av litteraturen i forskinga på fusjonar liknar på dette. I og med at eg vil undersøke samanhengen mellom innovasjon og fusjonar er artikkelen «Collaboration and innovation: A review of the effekts of mergers, acquisitions and alliances on innovationa» (de Man og Duysters , 2015) mykje nytta i oppgåva.

De Man og Duysters har teke for seg ein gjennomgang av effektane som fusjonar, oppkjøp og alliansar har på innovasjon. Det er lite forskingslitteratur på akkurat dette området.

Dei to forskarane ser på dei omveltingane som skjer i samfunnet med alternative organisasjonsformer. Det er auka krav til ytelse gjennom fusjonar, alliansar og oppkjøp. Dei ser på om dette har ein innovativ effekt på dei organisasjonane som er involverte i ein allianse eller samanslåingsprosess. Det finst mykje litteratur om fusjonar og oppkjøp, men lite som tek opp temaet om styrking av den innovative evna til dei verksemdar som er involverte i desse prosessane.

Viktigheita av innovasjon veks for å oppretthalda og inneha ein konkurranseposisjon i marknaden (Porter, 1990). Det er eit faktum at innovasjon er ei av drivkreftene for vekst i det tjuande århundret (Franko, 1989). Det er viktig at vi studerer effekten av leiingsmekanismar mot den innovative styrken i selskapa (Vanhaverbeke, Duysters og Noorderhaven, 2002).

Det finst ingen empiriske studiar som viser korleis ein best skal organisera for innovasjon, det er ikkje laga nokon konklusjonar (De Man og Duysters, 2005). Mangelen på samanhengande oversikt inneberer at utøvarar ikkje har empiriske validitets guidar når dei skal førebu den beste modusen for å organisere innovasjon. Spørsmålet er da om leiarar bør velje fusjon og oppkjøp eller alliansar dersom dei ynskjer å auke innovasjonen.

På dette grunnlaget var det naudsynt å gjennomføra eit empirisk studium for de Man og Duysters, for å få ein større klarheit i kva innovasjonsperspektivet er i alliansar, fusjonar og oppkjøp (De Man og Duysters, 2005).

4.3.2 Alliansar

I ein periode frå 1980-talet har det føregått verdsomspennande strukturelle og teknologiske endringar, eit raskt veksande tal av selskap starta å handle deira tradisjonelle innovasjonspraksis i ein ny form for samarbeid som, joint ventures, felles utviklingsavtalar og varierte typar av teknologideling. Mange har opplevde at denne typen av samarbeid har gjeve

dei ein grad av fleksibilitet i form av deira evne til å handtera ein raskt veksande teknologiutvikling På slutten av 1980 talet flata talet på strategiske alliansar ut. Mange erkjente at dette ikkje var eit universalmiddel for problema til selskapa. Det blei rapportert inn mellom 50 og 70% feiling i alliansar. Det gav alliansar ein ustabil karakter i kombinasjon med at det var problematisk å leie og ha kontroll. Dette førte til at firma blei forsiktige med å inngå i alliansar (de Man og Duysters, 2005)..

Eit stadig aukande krav til å kunne oppretthalde konkurransepresset og å finansiere forskning i ei teknologiutvikling som gjekk raskare og raskare, med produktlivssyklusar som akselererte, gjorde at teknologisk samarbeid blei naudsynt att. I dag har alliansar blitt eit viktig verktøy for å halde oppe tempoet med teknologiske endringar sjølv om resultatet av alliansar er små (de Man og Duysters, 2005).

4.3.3 Fusjonar og oppkjøp

Utanom alliansar for å oppnå innovasjon er oppkjøp og fusjon eit anna alternativ. Medan alliansar oppstod på slutten av 1900-talet oppstod fusjonar på starten av 1900-talet. Det har gått i bølger, den andre bølga oppstod på 1920-talet, den tredje 1968, den fjerde på 1980-talet og no på 2000-talet er vi inne i ei ny bølge (de Man og Duysters, 2005).

Over det siste tiåret har vi vore vitne til eineståande vekst i talet på fusjonar og oppkjøp (de Man og Duysters, 2005). Veksten dei siste åra kan visast til bruk av internett. Rolla til innovasjon som eit motiv for fusjonar og oppkjøp har blitt forsømt i litteraturen (Link, 1988, de Joung, 1976). Nyare arbeid har vist den veksande viktigheita for at motivet for selskap som fusjonerer er innovasjon (Chakrabarti, Hauschildt and Sueverkruep, 1994; Grandstrand, Bohlin, Oskarsson and Sjoberg, 1992, Hitt, Hoskisson, Irland and Harrison, 1991; Gerpot, 1995; Hagedoorn and Duysters. 2002).

Fusjonar og oppkjøp kan stimulere til innovasjon for eit sett av grunnar. Teknisk kunnskap er ofte taus og kan difor ikkje så lett bli overført frå eit firma til eit anna (Larsson et al.1988). Som eit middel for å få tak i og overføre denne tause kunnskapen er firma villig til å kjøpe opp andre firma for å løyse dette problemet (Bresman, et al, 1999). Fusjonar og oppkjøp kan og auke det samla budsjettet for forskning. Dette kan gje økonomiske stordriftsfordelar.

Eit stort budsjett kan gje firma meir forskning som igjen kan gje innovasjon. Vidare kan firma som har kunnskap, kombinera og styrka utviklinga i nye teknologiar eller produkt som dei

fusjonerte partane kvar for seg ikkje hadde greidd (Gerpott, 1995). Dette kan igjen ha to effektar, enten at innovasjon dukkar opp som ikkje hadde vore mogleg utanom fusjonen, eller at ein innovasjon blir realisert mykje raskare enn dersom partane ikkje hadde samarbeida og ein blir betre på innovasjonsleiing når ein er fleire.

Fusjonar gjev på den andre sida store barrierar til innovasjon. Den mest openbare er at fusjonar krev så mykje tid av så mange personar at det tek merksemda vekk frå leiinga til å tenka innovasjon. Dette er nok ein effekt på kort sikt, men mange firma har ikkje drive med innovasjon i mange år etter fusjonen. Vidare er strykprosenten når det gjeld innverknad fusjonar har på innovasjon høg. Sjølv om fusjonspartane har suksess på forskning, har dei ikkje suksess på andre forretningsområde og firma blir oppløyst. Innovasjonseffektane vil difor ikkje bli oppnådd (de Man og Duysters, 2005).

Ein siste negativ effekt på innovasjon er at fusjonen involverer heile selskapet, medan fordelane for kunnskapsutveksling er avgrensa til ein liten del av selskapet. Ein kjøper og kunnskap ein ikkje har bruk for. Selskapa får meir kunnskap enn dei kan handtera på ein meningsfull måte. I alliansar er det lettare å få tak i den kunnskapen ein har bruk for.

4.3.4 Alliansar og innovasjon

Alliansar stimulerer lettare til innovasjon enn fusjonar og oppkjøp. (Williamson, 1975; 1985; Hennart 1988, Jarillo, 1988). For å kunne finansiere store prosjekt som til dømes utvikling av fly eller store skip, må ein vera store, her kan alliansar vera ei betre løysing enn fusjonar. Ein spreier og risiko på fleire partar. Samarbeid med ein lik partner reduserer betydeleg tidsforbruk for leiing. Det at ein får eit produkt kjappare ut i ein marknad er ein betydeleg konkurransefordel (Duysters og de Man, 2003). Alliansar gjer det mogleg for firma å få tilgang til eit variert utval av teknologiske fordeler utan å binda seg heilt. Nye teknologiske vinningar kan bli ført inn i selskapet. I alliansar kan ein velje den kunnskapen ein vil. Alliansar kan og ha negativ effekt på innovasjon fordi kunnskapsoverføring mellom organisasjonar er vanskeleg. Ulikskapar i kultur, prosessar og kunnskapsbasar kan hindra ein enkel overføring av kunnskap (Lane and Lubatkin, 1998). Partnerar i alliansar er og ofte konkurrentar og frykta for å hjelpe ein konkurrent i å utvikle ny teknologi kan vere ein grunn til å halde tilbake kompetanse. Da blir det ingen gjensidig fordel (Duysters, 1996). Feilraten for alliansar er lågare enn for fusjonar og oppkjøp.

4.4 Empiriske resultat frå tidlegare forskning

De Man og Duysters gjennomførte ei empirisk undersøking på om dei fann grader av innovasjon i fusjonar og oppkjøp eller i alliansar. Suksessmåla var tal patentar, investering i utvikling, vurderingar av produkt og prosessinnovasjon, utviklingsproduktivitet og lisensar. Ein annan kategori målte effekten av teknologiske alliansar og økonomisk styrke, ein tredje kategori målte aksjekursar, marginar, avkastning og vekst.

4.4.1 Alliansar

Dei to forskarane fann at alliansar auka graden av innovasjon. Det var to ting som kvalifiserte til dette resultatet, effekten av innovasjon aukar når verksemdene som er involverte er godt rusta til å handtera alliansar og samarbeid (Anand and Khanna, 2000, Gray, Lindblad and Rudolph, 2001, Powell, Koput and Smith-Doerr, 1996, Takeishi, 2001). Det andre var der alliansepartnarane hadde ein overlappande eller liknande kunnskapsbase, utkonkurrerte alliansar der det ikkje var nokon tilsvarande kunnskapsbakgrunn (Chan et al., 1997, Koh and Venkatraman, 1991, Lane and Lubatkin, 1998, Mowery, Oxley and Silverman, 1996). Ein intensiv form for alliansar har ein positiv effekt på innovasjon medan ei lausare form for samarbeid har null effekt (Anand and Khanna, 2000, Hagedoorn and Schakenrad, 1994).

Dette viser at meir intense samarbeid aukar innovasjon. Ei forklaring kan vera at kunnskapsutveksling som er naudsynt for innovasjon og fornying krev nære samarbeid mellom organisasjonar, det forbetrar kunnskapsoverføringa (de Man og Duysters, 2005). Det ser ut som nettverkstrategiar leidar meir til innovasjon enn andre strategiar (Powell, Koput and Smith-Doerr, 1996, Rowley, Behrens and Krackhardt, 2000).

Studiane til de Man og Duysters (2005) viser at det optimale allianse nettverk avheng av konteksten i organisasjonane. Ulempa med nettverk er at dei kan ha kort levetid.

4.4.2 Fusjonar

Det finst få studiar som fortel om relasjonar mellom fusjonar, oppkjøp og innovasjon (de Man og Duysters, 2005). I ein gjennomgang Shieifer og Vishney (1991) gjorde har dei utelukkande sett på forbetringar på dei økonomiske og finansielle områda.

Berre eit avgrensa tal studiar av innovasjon og fusjonar har blitt publisert, to metodar er nytta. Den første metoden måler den direkte effekten av fusjonar og oppkjøp på indikatorar som måler utvikling. Den andre metoden ser på korleis fusjonspartane førebur seg på innovasjon.

Begge måtar å studere på er relevante fordi dei kan gje interessante svar på tversektorielle og geografiske forskjellar (de Man og Duysters, 2005).

De Man og Duysters (2005) gjennomførte ein studie på 15 tilfelle av fusjonar og oppkjøp. Resultata blei nedslåande da dei viser at innovasjonseffekten i firma som fusjonerer er null eller avtagande. Det finns ikkje studiar som finn ein positiv effekt på innovasjon i fusjonar eller oppkjøp. Studia viser at innovasjonen blir betre behalde når selskapa overlappar kvarandre i kunnskap, men det viser seg at selskap som fusjonerer gjer det mindre bra i forhold til innovasjon enn tilsvarande selskap som ikkje fusjonerer. Dersom prosessen med fusjon blir kjørt problemfritt er innovasjonseffekten større, men ikkje større enn dersom fusjonen ikkje hadde skjedd.

Det er uklart med rolla av størrelse til dei fusjonerte selskapa. Ahuja and Katila (2001) seier at dersom dei som fusjonerer og ynskjer innovasjon må ein fokusere på dei små måla.

Chakrabarthy, Hauschildt og Suverkrup (1994) fann att innovasjon avtek når større selskap tek over små og at innovasjonen er betre når selskapa har meir lik størrelse. Det fastslår og Hagedoorn and Duysters (2002). Det er likevel ikkje forska nok på dette spørsmålet til å trekka ein konklusjon.

Tidshorizonten har mykje å seie i fusjonar og oppkjøp. Tid betyr meir enn i alliansar og dei verkelege fordelane vil først komma fram etter ein lengre tidshorizont. Studia som er gjort av de Man og Duysters (2005) er på eit gjennomsnittleg tidsperspektiv på 3 år og dei lengste studia er på 5 år. Dei finn ingen spesielle forskjellar i studia på tre eller fem år.

Dei finn heller ingen geografiske forskjellar. Studiar gjennomførte i USA, Tyskland eller Japan gjev dei same resultata. Så langt det er mogleg å dra ein konklusjon er det ingen forskjellar på suksessen med innovasjon for fusjonerte verksemder i forskjellige land. Dei fleste studiar er gjort i høgteknologisektor, men og i industri og fleire andre sektorar. Ernst and Halevy (2000) har kome nærast å finne eit svar på forskjellar innan sektor og dei fann at innovasjon avtek meir i høgteknologisektor enn i andre sektorar. Link (1988) fann derimot det motsette resultatet. Forskjell i tid og fokus kan muligens forklare desse motstridande resultata. Link sine studiar var gjennomført før den store bølga med alliansar og fusjonar nådde toppen. Vi kan ut frå dette seie at det er uklart om sektor har innverknad på innovasjon i fusjonar.

Hovudkonklusjonen i studiet til de Man og Deysters (2005) er at selskap som fusjonerer eller blir kjøpt opp har ein nøytral eller negativ effekt på innovasjon. Men fusjonar og oppkjøp kan føre til ein grad av økonomisk styrking, eller det fører til lågare kostnader på den innovasjonen som blir skapt. Det fungerer betre i velstyrte firma enn dårleg styrte firma. Men forskinga er for tynn til å konkludere på effekten av størrelse til selskapa, nasjonalitet eller sektor (de Man og Duysters, 2005).

Til tross for mykje forskning på fusjonar, oppkjøp og alliansar, er det lite forskning som ser på effekten av innovasjon.

Utanom moglegheiter for fusjonar og oppkjøp til å gje økonomiske gevinstar og grader av utvikling, konkurrerer alliansar og fusjonar på nesten alle tenkelege punkt når det gjeld innovasjon. Årsakene er ikkje heilt klare og det er ikkje mykje forskning på området.

Det er heilt klart eit relevant spørsmål å stilla om innovasjonseffekten er til stades når ein ser det mot den kontinuerlege populariteten i fusjonar. Da burde det finnast fordelar som gav grader av innovasjon etter fusjonane (de Man og Duysters, 2005).

Empiriske studiar viser og at alliansar mellom like selskap har større potensiale for innovasjon enn alliansar mellom ulike selskap. Studiar viser at tidlegare erfaring med alliansar aukar innovasjonssuksessen (de Man og Duysters, 2005).

4.5 Innovasjon og leiing

I mange forskingsartiklar er det vist til at leiingsform har stor betydning for om ein organisasjon er kreativ og innovativ. (Martins and Terblanche 2003). Medan Hammer (2004) meiner at driftsinnovasjon har størst betydning for vekst over tid, meiner Hamel (2006, 2007) at leiingsinnovasjon har eit langt større potensiale for å skapa langvarig konkurransefordelar. Hamel uttrykker at det som til slutt vil avgrensa ein organisasjon sin prestasjon er leiingsmodellen.

Leiingsinnovasjon er innovasjon i leiingsprinsipp og prosessar som til sist endrar leiarar sin praksis – kva leiarar gjer og korleis dei gjer det.

For å støtta dei prosessane ei verksemd har behov for i dagens situasjon, treng ein heilt andre leiingsmodellar enn dei vi er vane med å nytta. Hamel skriv i si bok *The Future of Management* :

Akkurat nå er virksomheten deres ledet av en liten klikk av for lengst avdøde teoretikere og praktikere som fant opp regler og retningslinjer for «moderne ledelse»

sånn i starten av det 20.århundre. De er bankeånder som bebor det foreldede ledelsesmaskineriet. Det er deres forordninger som har gitt gjenlyd i årtier, og som på en usynlig måte gir form til måten virksomheter allokterer ressurser, bestemmer budsjetter, fordeler makt, belønner mennesker og tar beslutninger på. (Hamel, 2007).

Kontinuerlege forbetringar i måten arbeidet blir utført på, enten det dreier seg om leiing eller produksjonsprosessar, er ikkje tilstrekkeleg for å lukkast over tid. For å lukkast med innovasjon er det behov for radikale endringar i leiinga si tenking, kombinert med nye prinsipp, normar og åtferd i organisasjonen. Leiingsinnovasjon handlar difor om betydeleg endring vekk frå tradisjonelle prinsipp. Det kan og vera innføring av nye organisatoriske former som representerer vesentleg forbetring av måten leiing og styring blir utøvd, eller korleis einingar i og utanfor verksemda blir knytt saman.

Innovasjon skjer gjennom endringsprosessar og skal ein kunne leie ei verksemd til å driva innovasjon må ein kunne leie endringsprosessar. John B. Kotter har skriva mykje om å leie endringar og endringsprosessar og har fleire publikasjonar om dette. Kotter (1996) beskriv ein åtte-trinnsmodell for å lukkast med endringar. Kotters første steg handlar om å etablere og forstå korleis ein skal gjere endringar og kor viktig endringa er for organisasjonen. Dette skal føre til auka motivasjon og forståing blant dei involverte individa. Hovedkonklusjonen til Kotter i dei åtte trinna er at det er viktig at ein får ei forståing for verkelegheita for endringar i organisasjonen og at ein kommuniserer det ut på ein god måte. Det betyr at informasjon er viktig. Ein må få vekk interne blokkeringar og auke truverde innad i organisasjonen. Ein må lage eit bilete av situasjonen som er lett å kommunisera. Det må formast ein visjon og strategi som fører mot eit mål, dette vil føra til at tilsette blir meir motiverte til å ta del i å nå målet. Det er viktig å ha enkle og realistiske strategiar som er lette å forstå og strategien må kommuniserast gjentekne gonger. Det er vesentleg at alle forstår viktigheita av endringa. Det å skapa små seirar undervegs gjer at dei tilsette får meir tru på visjonen og strategien. Kotter (1996) meiner og at ein skal belønna ønska åtferd og at individ som ikkje passar inn ikkje trengst, det er ein fordel at desse personane sluttar. Informasjon og kommunikasjon er viktig for å få medarbeidarane i organisasjonen med på endringar. Mangel på informasjon kan føre til at medarbeidarar dreg i kvar si retning.

4.6 Oppsummering

Det er lite forska på fusjonar og innovasjon. Den forskinga som tidlegare er gjennomført viser at fusjonar ikkje påverkar innovasjonsevna til verksemdene, den har heller negativ effekt (de Man og Duysters, 2005). I nyare definisjonar av innovasjon er det satt ned nye innovasjonsindikatorar (Oslo manual) som opnar for ein litt anna tolking av innovasjon. Den tredje utgåva av Oslo manualen (2005) har blitt oppdatert for å ta omsyn til framdrift i forståelsen av innovasjonsprosessen.

Manualen er basert på ein konsensus (einigheit) om synspunkt rundt etterspørsel etter innovasjonsindikatorar. Manualen har blitt skriva for og av ekspertar frå rundt 30 land som samlar og analyserer innovasjonsdata. Kompleksiteten til innovasjonsprosessen i seg sjølv gjer det vanskelig å etablere heilt nøyaktige retningslinjer. Målet med manualen er å gje eit robust sett med retningslinjer som kan brukas til å produsere meningsfulle indikatorar for innovasjon (Innovasjon norge.no).

Bedrifter innoverer, det er eit faktum. Det er og eit faktum at mykje av innovasjonen kjem av haldningar til leiing, men det er og einskildpersonar sine evner til innovasjon som er med å påverkar. Om god eller dårleg leiing påverkar innovasjon er eit spørsmål. Kva god eller dårleg leiing er, blir eit for omfattande tema å ta for seg i denne oppgåva, men i mykje av litteraturen blir det framheva at endringsvilja til leiarane er avgjerande for om vi skapar innovasjon eller ikkje (Kotter, 1996).

Oslo-manualen peikar på fire typar innovasjon. Produkt-, prosess-, marknads- og organisatorisk innovasjon. Innovasjon er noko som blir brukt for første gong i bedrifta eller er betydeleg forbetra eller er eit nytt konsept (Oslo-manualen). Læring og endringsvilje er svært viktig for å skapa innovasjon.

Ut frå dei nye indikatorane i Oslo manualen forventar eg å kunne nytte desse i mine case og forskning på samskipnadane sine fusjonsprosessar. Overføring av kunnskap og læring er ein del av den nye innovasjonsteorien og dette gjev forskinga ein ny dimensjon i forhold til tidlegare forskning på området.

5. METODE

I dette kappitlet blir det gjort greie for framgangsmåte som er vald for studiet mitt. Eg vil omtale mi eiga tilknytninga til samskipnadane og kvifor eg har valt dette temaet. Det er valt kvalitativ metode og case-studie og eg vil presentere datainnsamlinga og val av respondentar. Til slutt vil eg gje ei vurdering av validitet og reliabilitet av undersøkinga.

5.1 Tilknytning til samskipnadane

Eg har vald å skrive masteroppgåva mi om fusjonsprosessar i samskipnadane. Den sitjande regjeringa som kom til makta i 2014 har vore sterke drivarar mot sentralisering og fusjonar i utdanningssektoren og elles i samfunnet. Eg var administrerande direktør i Studentsamskipnaden i Sogn og Fjordane (SISOF) i 8,5 år fram til 01.01.2017. SISOF blei frå 01.01.2017 overteke og fusjonerte inn i Studentsamskipnaden i Bergen (SIB), saman med Studentsamskipnaden Stord/Haugesund (SSH). Eg var sterkt involvert i fusjonsprosessen og stilte meg mange spørsmål om dette var ei positiv utvikling og kva som kunne komme ut av ein fusjon. Fusjonane var bestemt av departementet og argumentasjon for og imot var lite interessante for dei sentrale myndigheitene. Dei hadde eit mål og det var å få færre einingar å forholde seg til og mindre administrasjon, eller som dei sa, større og meir robuste einingar (statssekretær Haugstad). Argumentet robuste einingar har gått igjen heile vegen. Eg slutta i SISOF da fusjonen blei ein realitet og stillinga mi blei organisert vekk. Eg har i etterkant hatt stor interesse av å følgje dei samskipnadane som har fusjonert for å sjå om regjeringa faktisk gjorde ein god jobb med å lage større einingar.

Gjennom masterstudiet mitt har eg lært mykje om forretningsutvikling, endring og innovasjon og eg fann det svært interessant å gå litt djupare inn i fusjonane for å sjå om eg kan finne utvikling, som resultat av fusjonane, som kan vere innovasjon.

For at eg sjølv ikkje skal ha for nær tilknytning følelsesmessig til oppgåva har eg vald å bruke to andre samskipnader som er blitt til som eit resultat etter fusjonar. Dei to samskipnadane er Norges Arktiske Studentsamskipnad og Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge. Dei består begge av fleire innfusjonerte verksemdar. Dei to øvste leiarane i desse verksemdene blei kontakta og dei stilte seg begge svært positivt til å delta i masteroppgåva og undersøkinga mi.

Når eg har valt ut respondentar eller intervjuobjekt har eg tenkt at dei må dekke flest mogleg meiningar og haldningar og eg har vald ut både dei overtakande og dei innfusjonerte

verksemdene. Eg ville og sjå om det var like meiningar frå dei tilsette og dei øvste leiarane. Dei to administrerande direktørane (toppleiarane) var viktig å ha med fordi dei tross alt var drivarar av fusjonane og burde ha mål med dei nye samskipnadane. Det var og viktig å få med ulike tilsette og stillingar i intervjuet. Eg måtte likevel avgrensa omfanget, slik at det ikkje blei for omfattande. Eg bestemte meg for 10 personar til intervjuet og to av dei var toppleiarane.

Eg meiner det var rett å velje ut ei teneste innanfor samskipnaden for at eg skulle kunne samanlikne svara og kunne sjå dei opp mot kvarandre. Grunnen til å fokusere på ei avdeling var for å avgrense omfanget av undersøkinga. Kantine blei vald ut som tenesteområdet da eg meiner det kan ha skjedd produktutvikling og at endringa kan skje ganske raskt i desse avdelingane i og med at det er enkle produkt dei lagar.

5.2 Kvalitativ metode og case-studie

Som metode har eg tenkt at i dette tilfellet må ein kvalitativ metode fungere best. Intervju med personar som har vore med i fusjonane. Dei må ha vore tilsette før fusjonen og vere tilsette etter fusjonen. Skulle eg utført ei kvantitativ spørjeundersøking i tillegg, ville det bli krevjande å få tak i intervjuobjekta og analysen ville kanskje ikkje bli god nok i forhold til utvalet, ved ei spørjeundersøking mellom studentane er eg redd eg ikkje får tak i eit stort nok utval og dei rette respondentane.

Den kvalitative metoden er som oftast mest eigna til å avklare eit tema nærare, den får og fram ein nyansert beskrivelse av eit tema det finns lite kunnskap om (Jacobsen, 2015).

Det at eg må avgrensa oppgåva og gå inn på eit tenesteområde kan føre til at svara eg får blir for snevre, men eg har vald eit område der eg meiner det kan førekome innovasjon i produksjonen.

Det blir teke utgangspunkt i to samskipnader som tidlegare var sju større og mindre samskipnader. Eg vil nytte ei kvalitativ undersøking blant tilsette i dei to samskipnadane for å forsøke å få svar på om det finst grader av innovasjon i fusjonar. Case-studie er valt og kvalitativ metode med intervju blir nytta for datainnsamling. Intervju blir nytta fordi eg da kan stille oppfølgingsspørsmål direkte i intervjuet om det er noko eg vil ha meir inngående informasjon om. I ei spørjeundersøking vil ikkje det vere mogleg. Skype og telefon blir nytta i kommunikasjon med respondentane (intervjuobjekta), det vil vere for krevjande å oppsøke

fire geografiske områder i landet for å gjennomføre intervjua og kvaliteten på svara vil ikkje bli betre.

Eg vil måtte risikere at dei eg intervjuar har med seg ein balast eller meining om fusjonen og må ta omsyn til det i svara eg får og i analysen.

Eg vil gjennomføre intervju av dei to som no er administrerande direktørar i dei to nye samskipnadane først. Det er valt ut fire kantiner i fire case. To ved dei overtakande samskipnadane og to ved innfusjonerte samskipnader. Kantinene er i Tønsberg, Tromsø, Porsgrunn og Alta.

Eg ynskjer intervju toppleiarane for å sjå om det er samsvar med det dei trur er endra og det som er oppfatninga av dei som jobbar i kantine. Toppleiarane har og gode kunnskapar om verksemdene.

5.3 Innovasjonskulturar

I samskipnadane generelt over heile landet har ikkje innovasjon vore eit stort tema (eigne opplevingar) sjølv om ein hele tida har fokusert på betring av tenestetilbodet ut til kundane. Levering av tenestene til studentane med diverse nyvinningar har vore tema, men det har ikkje vore større innovative prosjekt. Dei siste åra har Studentsamskipnaden i Oslo hatt eit litt større fokus på dette og nokre andre samskipnader har og hatt prosjekt spesielt i samband med teknologi og kommunikasjon. Innovasjon er blitt meir diskutert i felles-samlingar og samskipnadane forstår godt at trendane til studentane må følgjast opp.

På spørsmålet om innovasjon til dei to administrerande direktørane i dei to samskipnadane som er med i denne undersøkinga svarar dei at det har ikkje vore eit mål med fusjonane å skapa innovasjon, men endring har tydeleg vore eit tema.

5.4 Spørjeundersøkingane

Spørjeundersøkinga var delt i to. Den eine delen var retta mot dei to administrerande direktørane i dei to fusjonerte samskipnadane og den andre mot kjøkken/kafésjefar og kokkar i kantine til dei to samskipnadane, i Alta var den eine personen dagleg leiar for ein kafébar.

Spørsmåla er tilpassa rolla til toppleiar og tilsette. Det er difor to ulike spørjeskjema. Det er totalt gjennomført ti intervju, to med dei administrerande direktørane, tre kjøkkensjefar, ein dagleg leiar i ein kafébar og fire kokkar.

Alle intervjuobjekta bekrefta at dei forstod kva innovasjon var, men eg tok likevel ein innleiing om innovasjon for å få forståing for at innovasjon er meir enn teknologisk utvikling og store endringar. Eg forklarte at innovasjon kan og vere mindre endring av drift, prosessar og leiing som fører til nye måtar å utføre arbeidsoperasjonar på. Alle intervjuobjekta svara med entusiasme på spørsmåla som blei stilte.

5.5 Utgangspunktet til dei som blei intervjuja

Dei ti intervjuobjekta hadde ulike haldingar til fusjonen. Dei to direktørane var tidlegare direktørar i kvar sin samskipnad og blei valt ut av departementet til å bli nye direktørar i dei nye samskipnadane. Dei hadde ei svært positiv tilnærming til fusjonane. Fire av intervjuobjekta kom frå dei innfusjonerte samskipnadane og hadde sine ulike forhistorier og haldningar til fusjonane, dei siste fire intervjuobjekta var frå same samskipnad som administrerande direktør, altså dei overtakande samskipnadane, dei hadde og ulike forhistorier og syn på fusjonane. Det var god aldersspreiing i intervjuobjekta, sjølv om begge direktørane var forholdsvis like i alder 54 og 57 år.

Nokre få av intervjuobjekta meinte det hadde vore innovasjon som eit resultat av fusjonane. Men dei fleste hadde ikkje reflektert over at det var innovasjon i endringane som var gjennomførte.

Det er plukka ut fire kantiner, to frå kvar av dei nye fusjonerte samskipnadane. I kvar samskipnad er ei av kantineane frå den overtakande verksemda og ei kantine frå ein av dei innfusjonerte verksemdene. Frå dei innfusjonerte verksemdene har eg plukka ut kantiner med normal og grei drift og økonomi, og kantiner med utfordringar i drift eller økonomi.

Eg nyttar kantineane fordi her er det mykje dagleg drift og mykje produksjon, og det er lette produkt å gjere endringar på. Eg forventar å finne endringar her i tilfelle det skal ha skjedd endringar i fusjonane.

Årsaka til at eg har valt ut intervjuobjekta, er at eg prøver få svar frå flest mogleg ulike utgangspunkt. Eg antek at dei som jobbar i den overtakande verksemda er mindre berørte enn dei som jobbar i dei verksemdene som blir fusjonert inn. Dei som blir innfusjonerte misser tross alt mange av leiarane sine og må forvente mest endringar. Eg ville difor få flest mogleg ulike personar og innfallsvinklar i intervjuja og for analysen.

5.6 Datainnsamling

Den kvalitative undersøkinga gjekk over lang tid med eit opphald frå januar til april på grunn av stor arbeidsbelastning i min eigen jobb. Dette kan ha innverknad på svara, men det var ikkje mogleg å få gjennomført på anna måte. Dei to toppleiarane blei intervjua i desember 2016 og dei resterande tilsette frå kantine frå april til mai 2017.

I intervju har eg vald eit opent individuelt intervju som undersøkingsmetode. Dette er ei intervjuform som eignar seg når få einingar skal undersøkast (Jacobsen, 2015). I og med den geografiske spreinga av intervjuobjekta valde eg Skype og telefon i intervju. Eg ynskte i utgangspunktet å nytte Skype for å få betre kontakt med dei eg intervjuar, men det var ikkje alle som hadde tilgang til eller fekk til dette, difor måtte eg ta dei fleste på telefon. Jacobsen seier (2015) direkte intervju kan opne for ein tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon, men det kan vera både fordel og ulemper med det og det er ein veldig tidkrevjande metode.

Intervjuobjekta hadde fått informasjon om kva eg skulle spørje om før intervjuet og dei skulle vere førebudde. Spørsmåla var strukturerte og intervjuguiden blei følgt opp. Det blei likevel opna for openheit og eg lot alle seie det dei hadde å fortelje. I nokre tilfelle svara dei på spørsmål før eg hadde stilt dei og i mange samanhengar stilte eg oppfølgingsspørsmål, respondentane fekk og moglegheit til å ta opp tema.

Eg hadde satt av 1,5 timar til kvart intervju. Toppsjefane brukte eg lengst tid på, nesten 3 timar på kvar av dei, medan ein av dei kantinetilsette varte i berre 45 min, dei andre brukte eg litt over ein time på.

5.7 Utvalet

Jacobsen (2015) seier at kriterier for val av utval av respondentar er tett knytt til problemstillinga, og det er det som skal undersøkast sitt formål som bestemmer kven som skal intervjuast. Eg har vald ut personar ut frå min eigen kunnskap om samskipnader og for å få eit breiast mogleg tilnærming til fusjonane, både når det gjeld kunnskap, haldningar og rolle.

Eg valde å intervjuar dei to toppleiarane ut frå at dei var pådrivarar i fusjonane og leia mykje av arbeidet. Eg antok og at dei hadde heilt klare mål med kva dei ville oppnå i fusjonane, dei har og stor påverknad på resultata av fusjonane og korleis organisasjonane ville fungere etter samanslåingane.

For at eg ikkje skulle bruke for mykje tid på intervjuja måtte eg finne ei god tilnærming til kven andre eg skulle intervjuje. Det var viktig å få ei viss breidde i intervjuobjekta samtidig som det ikkje måtte bli for vanskeleg å gjere samanlikningar. Difor var det viktig å plukke ut eit tenestoområde, med ulike personar og stillingar. Eg valde kjøkkensjefar fordi dei er nær knytt opp mot leiinga og kokkar fordi dei har ein litt meir avstand til leiinga. Eg meiner eg med det har fått fram litt ulike nyansar i svara.

Eg misser difor svara frå dei andre tenestoområda utanom kantine, men meiner likevel eg får fram nyansane ved at eg vel innfusjonerte og overtakande verksemdar som vil ha ulike utgangspunkt.

Det er toppsjefane i dei to nye verksemdene som har hjelpt meg med namn på dei kantinetilsette, men eg hadde valt ut geografisk stad og kantine på førehand, slik at dei kunne ikkje påverke mine val av intervjuobjekt til sin fordel.

Alle intervjuobjekta har vore positive til å bli intervjuja og virka ærlege i svara på spørsmåla dei har fått. Respondentane er både kvinner og menn, men begge dei to øvste leiarane er menn. Eg hadde ikkje noko formeining om eg skulle kjønnskvote i utvalet og eg hadde heller ikkje bestemt noko om alderssamansetting, det blei tilfeldig ut frå at det var dei som var i dei stillingane eg ynskte intervjuje. Eg har heller ikkje sett på størrelse eller tal tilsette i avdelingane. Eg har vore meir oppteken av eit variert utval i forhold til fusjonane og prosessane. Respondentane er administrerande direktørar, kjøkkensjefar og kokkar. Det er berre kokkane som ikkje er leiarar i dei nye organisasjonane.

Respondentane har blitt informert om at dei kan vere anonyme, men det er ei utfordring fordi utvalget er lite og det er snakk om få kantiner. Det vil og vere mange gjenkjennbare detaljar i oppgåva. Eg har valt å bruke samskipnadane sine verkelege namn og svara frå dei tilsette må knytast opp mot svara til dei respektive direktørane for å få ein god analyse. Eg vil ikkje nytte namn på respondentane, men geografisk lokasjon og tittel. Det blir til ein viss grad anonymisering, men dei som kjenner personane vil kunne føre svara tilbake til dei. Eg ser ikkje på oppgåva og svara som sensitiv. Respondentane var heller ikkje spesielt opptekne av det, men eg har unngått svara som kan krenke eller skade nokon.

5.8 Gjennomføring av intervjuja

Kvar av respondentane sat i eit eige rom, der dei ikkje blei forstyrra under intervjuet.

Intervjuet føregjekk på deira eigen arbeidsplass. Respondentane hadde motteke spørsmåla via

e-post, slik at dei var førebudde. Alle unnateke direktørane blei informert om at intervjuet tok ca. ein time. Intervjua bortsett frå direktørane tok ca. 1 time. I starten av intervjuet fortalte eg at eg var masterstudent ved NTNU i Trondheim og kva interesse det var i oppgåva. Alle respondentane uttrykte at dette var spennande.

Respondentane hadde tillit til meg i og med at eg var tidlegare kollega med leiaren deira og eg hadde god kunnskap om samskipnadane. Dei var og informerte av leiarane sine at eg skulle intervju dei. Ut frå det eg opplevde verka respondentane ærlege og trygge. Eg såg ikkje alle, men vi hadde ein lett og god tone i intervjua. Eg tok notat under intervjua, noko som var tidkrevjande, men fordelten var at eg kunne gå tilbake å sjå på svara på tidlegare spørsmål og stille oppfølgingsspørsmål. Eg greidde å få ein fin flyt i samtalen og intervjua glei fint. Det kan vere ulempe å ta notatar under intervjuet fordi det er viktig å skrive ned det viktige som respondenten seier, stille relevante spørsmål og samtidig gi respondenten tilstrekkeleg merksemd til at intervjuet flyt godt (Thagaard, 2013 s 112). Eg opplevde ikkje dette som eit problem i intervjuet og eg hadde gode notatar frå alle intervjua, men det kan ha med bakgrunnen min frå samskipnaden, eg forstod kjapt dei svara som kom. Intervjua blei transkribert rett etter at intervjua var avslutta.

Respondentane var opne og informative og gav inntrykk av å vere trygge på at det dei sa kunne nyttast i oppgåva, eg fekk ingen tilbakemeldingar på at det dei sa ikkje måtte refererast til.

5.9 Mottaking av oppgåva

Eg kontakta dei to administrerande direktørane før eg gjekk i gang med oppgåva for å bekrefte at dette var eit prosjekt dei kunne vere med på. Begge direktørane uttrykte at det var heilt i orden og gav meg villig namn på tilsette som eg kunne stille spørsmål. Eg gav alle respondentane opplysning i starten av intervjua at dei kunne bli handsama konfidensielt og at eg ikkje skulle nytte namna deira i oppgåva. Dei skreiv ikkje under på nokon erklæring, da dei ikkje skulle gje meg personopplysningar og berre firmarelaterte svar. Dette fann dei heilt greitt.

5.10 Validitet og reliabilitet

Eg har brukt kvalitativ metode i mi oppgåve og det må drøftast om vurderingane i konklusjonen er til å stole på (Jacobsen, 2015). Eg vil her på slutten av metodekapittelet diskutere mine studie sin gyldigheit og pålitelegheit.

5.10.1 Validitet

Gjev dei studia eg har gjennomført ein sann representasjon av verkelegheita? Begrepet validitet handlar om å stille spørsmål til dei tolkingane ein har kome fram til er gyldig i høve den verkelegheita som er blitt studert. (Thagaard, 2013). Tre spørsmål er viktig å stilla (Jacobsen, 2015). Gjev dei studerte objekta ein sann representasjon av verkelegheita? Gjev forskaren(eg) ein sann representasjon av data? Speglar resultata verkelegheita?

Eg stiller meg spørsmålet om dei objekta eg vil studere gjev ein sann representasjon av verkelegheita? For å koma vidare stiller eg to spørsmål: Har eg fått tak i dei rette kjeldene? Gjev kjeldene rett informasjon?

Har eg fått tak i dei rette kjeldene? Målet mitt var å få fram om det er innovasjon i fusjonar og kva leiing og tilsette betyr i denne samanhengen. Leiarar har i dei fleste tilfelle eit forhold til ordet innovasjon, difor det var viktig å få deira syn på måla med fusjonane og kva tankar dei gjorde seg om framtida. Leiarane er og dei viktigaste drivarane i desse endringsprosessane (Kotter, 1996) og det var viktig å intervjuar toppleiarane.

Dei som driv fusjonsprosessane er sjeldan motstandarar av prosessen og det var difor viktig å gå ned i organisasjonen og finne medarbeidarar med bakgrunn som kunne oppfatte fusjonen annleis enn leiarane. Det var da viktig å finne tilsette som ikkje er så nær leiing, her blei kokkane valt. Samstundes var det viktig å få med dei som er mellom toppleiarane og dei tilsette og difor blei kjøkkensjefane valt ut. Det var og viktig å få med nyansar i dei som var overtakande verksemdar og dei som blei overtekne eller innfusjonerte, er det ulike haldningar til dei som blir innfusjonerte og dei som er overtakande? Eg valde og å undersøke to samskipnader for å sjå om det var likskapar eller ulikskapar i desse to samskipnadane. Er ting oppfatta likt av fleire kan det vere meir hald i svara.

Gjev kjeldene rett informasjon? Kjeldene som svarar er førstehandskjelder, det betyr at det er sjølvopplevd, dei har nærleik til det eg undersøker. Dei sit med den kunnskapen eg er ute etter og søker finne svara på. Dei jobbar med dette dagleg. Som eg beskriv tidlegare er

respondentane trygge og utviser tillit. Eg oppfatta dei og som opne og ærlege i og med at kommentarane deira ikkje berre var positive. Eg har intervjuet 10 personar, 8 av dei er tilsette i kjøkken/kantine/kafé avdelingar i organisasjonane, to er toppleiarar. Intervjuobjekta har vore uavhengige av kvarandre og ved å sette dei opp mot kvarandre og opp mot toppleiarane sine svar, kan eg tillegga informasjonen stor gyldigheit. Jacobsen (2015) seier at det er summen av informasjon frå fleire respondentar som er den rette beskrivelsen av fenomenet, uavhengig om det går mot einigheit eller ueinigheit.

Eit anna spørsmål er om eg som forskar greier gje ein sann representasjon av dei data eg har samla inn? Ved å bruke sitat frå intervjuet i analysen, gjev eg rett tilgang til dei svarene eg har frå respondentane.

Speglar resultatane verkelegheita? I denne samanhengen kan eg vise mot anna forskning som er gjort på området. Stemmer dei resultatane eg har kome fram til med anna forskning. Viss dei har samanfallande konklusjonar kan det styrka gyldigheita. Dersom undersøkingar som er uavhengige av kvarandre og nyttar ulike tilnærmingar kjem fram til dei same konklusjonane, kan gyldigheit bli styrka ytterlegare (Jacobsen, 2015).

5.10.2 Reliabilitet

Kan ein ha påverka resultatane i undersøkinga på nokon måte? Kan mi fortid som samskipnadsdirektør påverka respondentane? Dei som blir undersøkt, blir påverka av den som stiller spørsmåla (Jacobsen, 2015). Intervjueffekten kan førekomma, og det betyr at respondentane kan bli påverka av korleis forskaren ordlegg seg. Kva samheng blir informasjonen samla inn på (konteksteffekten)? Respondentane blei intervjuet på sin eigen arbeidsplass i naturleg kontekst for dei. Det var ingen forstyrrelser undervegs. Eg sa eg var tidlegare direktør i ein samskipnad, men la mest vekt på at eg var masterstudent og at oppgåva var svært interessant og la hovudvekt på det. Dei to toppleiarane kjente meg godt frå før, men eg var nøye med å vera nøytral under intervjuet og ikkje legge føringar for svarene deira. Eg kan sjølv sagt ikkje garantere at dei hadde svarene annleis med ein annan som intervjuet. Intervjuet var avtala god tid på førehand og respondentane verka førebudde. Eg kan ikkje vere sikker på at intervju- eller kontekst effekten oppstod eller i kva grad den har oppstått. Det er viktig at eg som forskar er klar over moglegheitene for at desse effektane førekjem.

5.10.3 Overførbarheit

I kva grad kan funna frå ei undersøking, generaliserast til andre enn dei ein faktisk har undersøkt. Jacobsen (2015) seier det dreier seg om to ulike typar generalisering. *Kan ein generalisera til andre einingar i den same casen som ein studerer.* Kan eg generalisere til andre avdelingar/tenesteområde i den same samskipnaden? *Kan det ein finn i ein case generaliserast til ein annan case?* Kan resultatata eg finn generaliserast til andre samskipnader?

I dei samskipnadane eg undersøker har det ikkje vore mål å skapa innovasjon i fusjonane. Likevel kan ein ha skapa innovasjon. Samskipnadane snakkar mykje saman og har mange felles arena, dei lærer av kvarandre og dersom ein samskipnad gjer bra ting er det lett overførbart til andre. Difor er positive funn overførbare til andre samskipnader. Det blir poengtert av Jacobsen (2015) at overførbarheit kan vere vanskeleg å oppnå i kvalitative undersøkingar.

6. FUNN I DEN EMPIRISKE UNDERSØKINGA

I dette kapitlet blir funna i undersøkinga presentert. Eg presenterer først kort samskipnadane som er med i undersøkinga og deretter funna.

6.1 Norges Arktiske Studentsamskipnad

Norges Arktiske Studentsamskipnaden har hovudkontor og administrasjon i Tromsø, dei er knytt opp mot ca 16 000 studentar og har ca. 420 tilsette i regionane Tromsø, Svalbard, Hammerfest, Alta, Harstad og Narvik. Barnehagane gjer at dei har eit høgt tal tilsette. Dei har 2900 studenthyblar og leilegheiter, 16 serveringsstader eller kaféar og kantiner, 7 barnehagar, 9 studentrådgjevarar, har bokhandel i Tromsø og driv studenthus i Tromsø, Alta og Harstad. Studentsamskipnaden i Alta var den første samskipnaden som fusjonerte inn i Tromsø i august 2013, deretter blei Narvik og Harstad innfusjonert 1.januar.2016. Dei har ei omsetning på 391 millionar og eit årsresultat på 29 millionar i 2016 (www.samskipnaden.no).

6.2 Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge

Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge har hovudkontor i Vestfold mellom Horten og Tønsberg, dei er knytt opp mot 17 000 studentar i Kongsberg, Drammen, Ringerike, Vestfold, Bø, Porsgrunn, Rauland og Notodden. Dei har ca. 200 tilsette. Det er 2000 studentbustader, 8 kantiner, 8 student- og karriereveileidarar, 3 bokhandlar, 4 studentbarnehagar og 2 treningsentre. Studentsamskipnaden i Buskerud var den første som fusjonerte inn i Samskipnaden i Vestfold i 2014, deretter blei Studentsamskipnaden i Telemark innfusjonert 1.januar 2016. Omsetninga i 2016 er på 271 millionar kroner og årsresultatet er 36,5 millionar (www.ssn.no).

6.3 Funn hjå toppleiarane

Fusjonane til dei to nye samskipnadane, Norges Arktiske Studentsamskipnad og Samskipnaden i Sørøst-Norge var det Kunnskapsdepartementet som hadde bestemt skulle gjennomførast. Dette var tvungne fusjonar som blei bestemt utan stor innverknad frå nokon av dei involverte samskipnadane.

Begge dei to toppleiarane i begge dei nye samskipnadane var veldig entusiastiske og har vore sterke pådrivarar for fusjonane, dei meiner at fusjonane var rett å gjennomføre, men toppleiararen i Sørøst-Norge uttrykker at det ikkje alltid er rett å fusjonera. Ein må ha mål med

fusjonane og store robuste einingar er ikkje alltid eit rett mål eller einaste målet. Begge meiner at dei dreiv i utgangspunktet veldig bra og hadde mykje å tilføra dei innfusjonerte verksemdene. Dei såg begge på stordriftsfordelar, meir effektiv drift og betre kompetansedeling som ein stor fordel. Deira fokus har heile tida vore å betre og endre både dei innfusjonerte samskipnadane og den overtakande.

Når det kom til spørsmålet om innovasjon har dei eit snevert syn på kva innovasjon er og koplar det ikkje heilt til små endringar. Direktøren i Nord meiner og at eg gjer undersøkinga mi for tidleg etter fusjonen og at eg ikkje vil finne noko innovasjon så tidleg.

Det er to litt ulike tilnærmingar og gjennomføringar av fusjonane i desse verksemdene og dei har bygde opp to ulike organisasjonskart. Toppleiar i Nord lagde først med innfusjonering av Alta i 2013 ei sentral leiargruppe i Tromsø og deretter ved dei neste fusjonane med Harstad og Narvik i 2016 desentraliserte han leiing på kvart Campus, toppleiar i Sør beheldt den leiargruppa han hadde frå før i samskipnaden i Vestfold i begge fusjonane, både i fusjonen med Buskerud i 2014 og med Telemark i 2016.

Begge leiarane som blei intervjuva var administrerande direktørar i kvar si samskipnad frå før og drifta i deira verksemdar var i utgangspunktet bra og dei hadde gode resultat. Begge dei to nye samskipnadane var samansett av innfusjonerte verksemdar med både positive og negative drifts- og årsresultat og begge dei nye samskipnadane hadde kvar sin innfusjonerte samskipnad med store utfordringar i både drift og leiing. Det var og arbeidskulturar i dei innfusjonerte verksemdene ein måtte ta tak i for begge leiarane.

I intervjuva er dei to toppleiarane svært ivrige og har mykje å fortelje, dei er begge ganske like i alder (54 og 57 år) og har lang leiarerfaring. Dei er begge ganske trygge på seg sjølv og meiner dei er gode leiarar, dei har fått gode resultat med fusjonane som er gjennomførte. Dei meiner hovudgevinsten ved fusjonane var betre kostnadskontroll og reduksjon på leiing, betre leiing og effektivisering av administrasjon. Ingen av dei to leiarane tenkte på at innovasjon var eit tema i fusjonane, men dei er ganske tydeleg på at dei ynskte endringar og forbetringar. I etterkant av fusjonane er dei blitt meir bevisste på innovasjon.

Den eine samskipnaden er i Nord-Noreg med store geografiske avstandar, medan den andre er i Sørøst-Noreg som har mindre avstandar og geografiske utfordringar, dei er difor litt ulike på geografisk spreing. I Nord må dei ta fly for å reise mellom campusane medan i Sør er det ein til to timar i bil mellom dei ulike campus

Begge leiarane uttrykker at det var motstand i dei innfusjonerte verksemdene, men ikkje eintydig i heile organisasjonen, det var meir frå einskilde grupper. I Alta var det vilje til fusjon, men det viste seg at det ikkje var heilt reelt når prosessen starta. I Telemark møtte dei motstand i deler av organisasjonen, men og mykje positivitet. Fusjonen med Buskerud var enklare, dei var meir avhengig av at fusjonen skulle gjennomførast på grunn av dei økonomiske tilhøva og det var frå tidlegare store kulturelle problem internt i samskipnaden.

«*Eg sa no går toget.*» Toppleiar i Nord seier at Alta direktøren hadde ikkje organisasjonen og styret med seg, sjølv om han var positiv til fusjonen. Han blei difor pressa og Alta følte dei blei overkjørt. Alt kom i mål teknisk sett, men folka i Alta var ikkje med. Dei hadde ikkje vore med i prosessen. Tromsø var med, men ikkje Alta, sjølv om dei hadde fått akkurat same informasjonen.

Buskerud var økonomisk ruin før fusjonen. Toppleiar i Sør seier at studentane og Høgskulen er mykje meir fornøgde no etter fusjonen og ny leiing er på plass. Det er auka tenesteproduksjon, samskipnaden har høgare tilstedeværelse og har utvikla seg mykje. Organisasjonen var svært sliten og splitta tidlegare . Det skjedde mykje etter fusjonen og det blei ein større motivasjon mellom dei tilsette med den nye samskipnaden.

Telemark hadde god og sunn økonomisk drift, men her fekk dei ruska opp i ein inngrodd kultur med timelange kaffipausar og litt slapp haldning til arbeidstida. Telemark har fått større økonomiske musklar. Dei er blitt meir framoverlente og innovative i dette med å utvikle tenestene. Den førre leiaren i Telemark var god på personalleiing, men ikkje på forretningsutvikling.

Toppleiaren i Sør prøver framover å utvikle tenestene likt og opptre som ein organisasjon. Styringssystema er like, men dei gjer lokale tilpassingar. Eigenarten må bestå. «*En greier ikke endre et campus sin kultur etter 40 års levetid, organisasjonskultur sitter i marginen på folk.*» Subkulturane i Telemark var ei utfordring. «*Når man blir stor må man håndtere omverden på en lik måte, snakke med en tunge. Ting ligger inngrodd på Campus. Ansatte reagerer ulikt på ting. I Telemark blir bla. en boligkonsulent oppfattet som leder uten å være det.*»

Begge leiarane uttrykker at dei har mindre kontakt med dei nede i organisasjonen og har mindre tid til personale enn før, men at dei har gode mellomleiarar som tek hand om det. Dei har teke over samskipnadar med ulike utfordringar. Begge toppleiarane uttrykker at det var dårleg leiing i dei innfusjonerte selskapa, dei meiner sjølv at dei har tilført god leiing i heile

organisasjonen. Dei seier begge at det har vore svært krevjande prosessar og at fusjonar tek lang tid.

Dei meiner og at på enkelte stader har tilsette hatt det for godt og dårlege arbeidskulturar har fått utvikla seg, arbeidsrutinane har vore for dårlege. Dei meiner begge at tilsette er blitt meir effektive etter fusjonane.

Norges Arktiske samskipnad tok over Alta som hadde store etterslep på vedlikehald på bygningar og ein kafé som gjekk med store underskot. Kaféen blei i liten grad nytta av studentar og var meir for lokalbefolkninga. Alta hadde dårleg økonomi og hadde ikkje råd til vedlikehald. Med Tromsø som solid samskipnad kunne dei no gå inn og køyre inn mykje midlar på vedlikehald. Det betydde sjølvsagt at dei måtte bremse opp i Tromsø, men Alta fekk forbetringar. Kaféen i Alta blei lagt ned og dette forbetra resultatet mykje.

«En liten samskipnad sitter ikke med alle de kompetente folka en stor samskipnad har. Selvsagt har de små samskipnadane dyktige folk, men ikke på alle områder. I Alta var de svært dårlige på bygg.»

Harstad var ein veldig liten samskipnad med 10 millionar i omsetning og 12 tilsette, det gjorde utslag i at dei ikkje fekk tilskot på studentbustader og dermed hadde eit dårleg bustadtilbod til studentane. *«Ressurstilgangen er ikke så god i små samskipnader»*. Harstad var og for liten til å bygge opp gode fagmiljø. No møtes fagmiljøa med jamne mellomrom og kan utveksle kompetanse *«Profesjonalitet er viktig»*.

Begge toppleiarane viser til fleire eksempel som viser at det er gjort endringar som har forbetra situasjonen til dei innfusjonerte verksemdene. Bla gjorde dei tilpassingar på studentrådgevingstenestene i dei små samskipnadane, der dei fekk auka ressurstilgangen og fekk betre tenester ut mot studentane.

Begge direktørane seiar at det var berre leiarane som var direkte involverte i sjølve fusjonsprosessen som blei gjennomførte, men dei meiner dei har gitt god informasjon til dei tilsette og at det er oppnådd mange gode resultat etter fusjonane bla:

- Samarbeidet på tvers av regionane
- Det er skapt ein fellesfølelse
- Felles samlingar skaper fellesskap
- Fagsamling mellom fleire gjev utvikling

- Utvikling og forbedringar
- Betra økonomiske resultat

Begge direktørane hadde sine mål for fusjonane:

- Betre tilbod til studentane
- Trivsel mellom studentane
- Betre sørvis
- Betra økonomi og resultat
- Meir effektiv drift og rasjonalisering
- Stordriftsfordelar
- Skape ein samskipnad

Dei tre øvste måla var dei viktigaste.

I Buskerud var det lite involvering av tilsette, der var det i oppdrag å redde «*en synkende båt*». I Telemark var det annleis, dei hadde ein grei økonomi, men likevel etterslep på vedlikehald, tre frå kvar samskipnad var med i arbeidet rundt fusjonen.

Dei to nye samskipnadane har gjennomført omorganiseringar, men styrer etter to ulike modellar. I Sørøst-Norge har dei behalde toppleiargruppa slik den var frå før i Studentsamskipnaden i Vestfold og putta inn dei innfusjonerte verksemdene. I Nord sentraliserte dei først leiargruppa i Tromsø, men etter hart press frå dei tilsette, spesielt i Alta, har dei bygd opp ei ny leiargruppe med ein leiar frå kvart av dei innfusjonerte campus. Den nye modellen gjer at leiarane sit fysisk på kvar sine campus. Dei har og campusleiarar i Sørøst-Norge, men dei er ikkje med i leiargruppa.

I Buskerud var det nokre personar som måtte vekk på grunn av at dei var «berarar av dårleg kultur». Ny leiing og ny styring gjorde store forbedringar eller «*Quick Wins*». Høgskulen og studentane uttrykker tilfredsheit med den nye samskipnaden og samarbeidet har blitt veldig bra. Økonomien er på plass og det er blitt bygd nye studentbustader. I Telemark seier respondentane at det er fantastisk med den nye samskipnaden. Tidlegare direktør i Telemark skapte ein god kultur internt, men ingen kultur ut mot kundane, dette gjekk på bekostning av produkt og kvalitet. Folk hadde det veldig bra på jobben, men dei var ikkje kunderetta. Telemark tapte 600 000 på tomgang på bustad. Ingen gjorde noko for å fylle opp dei tomme bustadane. «*Vi hadde to forskjellige måter å tenke på*».

På spørsmålet om dei har innført nye produkt eller produksjonsmetodar, seier dei i Nord at dei har innført like rutinar for heile organisasjonen. Det felles innkjøpssamarbeidet som eksisterer for alle samskipnader er innført i alle regionar. *«Vi har brukt kompetanse i Tromsø for å bygge opp ny kafébar i Harstad. «Vi har redusert kostnadane».* I Sør-Øst Norge er dei og opptekne av felles rutinar på tvers av organisasjonen. *«Vi er mer samkjørte mot utdanningene. Omgivelsene ser på oss som en viktig samfunnsaktør, på en annen måte enn før, men vi har fremdeles en vei å gå. Vi har fått til mye på bolig, men spesielt i kantinen kan vi se mer på samarbeid og ressursbruk».*

I Nord har dei sentralisert all marknadsføring, webutvikling og informasjon. Dette skjer frå ein person lokalisert Tromsø. Dei samarbeider mykje meir på tvers av geografiske einingar enn før fusjonen. I Sørøst-Norge har dei ved hovudkontoret i Vestfold tilsett to personar som jobbar med felles marknadsføring, kommunikasjon og informasjon.

På helsedelen har dei i Nord fått ein prosjektleiar som har ansvaret for alle campus, ho søker på alle midlar for alle og passar på at dette blir gjort på ein einheitleg og skikkeleg måte. Det er ein dedikert person til dette for alle. Sørvisen ut mot kundar er blitt mykje betre etter fusjonen. *«Vi har mer bevissthet mot studentane. Vi har større fokus på kundetilfredshet og effektivitet og vi kjører jevnlege KTI undersøkelser. De tilsette måler seg mer mot hverandre og er blitt mer effektive».* Resultatet til den Arktiske samskipnaden er forbetra frå 10 til 20 millionar.

På spørsmål om det er skapa ein meirverdi etter fusjonane svarer Sørøst-Norge at økonomien er betra, men dei har tydeleg utfordringar på reisekostnad. Det er kjøpt inn tre nye bilar. Det er etter fusjonane blitt meir tydeleg leiing, dei må ta høgde for nye kulturar, men og jobbe enda meir effektivt. *«Vi må fortelle hvordan vi skal drifte. Det viktigste er å gi studentene et bedre tilbud, vi må tjene penger for å kunne investere for bedre tilbud til studentene. Vi blir sett på som en viktig aktør også utenfor Vestfold og samskipnaden. Vi er mer samkjørt mot utdanningene. Det er på bolig vi har gjort de største forandringene, vi produserer mer utleie og jobber mer effektivt».* I Nord seier dei at dei har meir fokus på studentane og dei jobbar annleis og meir effektivt, dei har og tilsett ein trivselskoordinator ut mot studentane. *«Vi tenker og på litt andre måter»* Som tidlegare nemnt har dei dobla resultatet og tilsette er blitt meir effektive. *«Vi fokuserer og mer på mål og det merker vi på de tilsette, de jobber annerledes».* Det blir og hevda at studentane trives betre no enn tidlegare. Dei har tilsett 21 studentvertar som skal skape trivsel, dei er bytta ut mot tidlegare husvertar. Studentrådgjevar

er og inne på eit trivselsprosjekt mot studentane. Begge dei to toppleiarane seier og at det totalt sett er betre leiing no enn før.

På spørsmålet om det er skapt innovasjon har dei ikkje reflektert mykje over, men i Nord har dei tilsett ein person som skal følgje trendar, nye tilbod og tenester. Trivsel mellom studentane er blitt eit viktig fokusområde. Leiarane på nivå to har og stor fridom til å påverke og utvikle tenestene. *«Vi tenker litt anneledes og vi jobber anneledes. Vi har gjort grep med dårlige driftssituasjoner og fått til andre løsninger. Vi gjorde en bokhandel om til kafébar. Lederne på nivå to får prosjektmidler til å utvikle nye løsninger og de får stor frihet til å være kreative, og skape ting»*. I Sørøst-Norge meiner han at kompetansen i organisasjonen har endra seg. Dei tilsette er blitt meir kompetente på tvers av organisasjonen . *«Vi tilfører tyngre kompetanse på enkelte områder. Spisskompetanse er lettere i en større organisasjon. Når vi søker etter folk, søker vi etter ansatte med høyere kompetanse enn før. Vi får flere kompetente søkere. Vi har blitt en mer attraktiv arbeidsplass, dette har med størrelse å gjøre. Vi må sørge for gode folk med god kompetanse»*

På det siste spørsmålet om dei har ei formeining om at fusjonen kan ha vore årsak til innovasjon og eventuelt kva, seier han i Nord at dei har fått litt andre måtar å tenke på og nye måtar å jobbe på. Det er høgare trivsel mellom studentane. Det er tilsett 21 studentvertar som skal skape trivsel, dei er bytta mot husvertane. *«Vi har starta med studentaktivitetar og spillekvelder m.m.,. Vi har endret bokhandelen i Alta til å bli kafébar med koselige sofagrupper. Trivsel mellom studentene er høy. Vi har trivselsprosjekt med rådgiver inne. Ledelse på nivå to har stor frihet til å være kreative og får tildelt prosjektmidler til prosjekter som skal skape noe. Ledere blir likt behandlet i de geografiske områdene»*.

I Sørøst-Norge seier toppleiararen: *«Jeg mener at kompetansen i organisasjonen har forandret seg. Vi er blitt mer kompetente på tvers av organisasjonen. Vi tilfører tyngre kompetanse på enkelte områder. Spisskompetanse er lettere i en større organisasjon. Når vi søker etter folk, søker vi etter ansatte med høyere kompetanse enn før. Vi får flere kompetente søkere etter fusjonen. Vi er blitt en mer attraktiv arbeidsplass, dette har med størrelse å gjøre. Vi ansatte to nye stillinger på kommunikasjon som vi ikke hadde før. Lettere å få gode folk nå. Noen ønsker seg stillinger i nærmiljøet ikke bare i Oslo. Vi må sørge for gode folk med god kompetanse»*.

6.4 Funn hjå dei fire leiarane i avdelingane

Kantineleiarane og dagleg leiar i ein kafébar som er med i undersøkinga kjem frå avdelingane i Porsgrunn, Vestfold, Alta og Tromsø. Vestfold og Tromsø er i dei overtakande verksemdene, medan Porsgrunn og Alta er innfusjonerte i kvar sin samskipnad.

Respondentane har ulike utgangspunkt for spørsmåla fordi dei kjem frå ulike samskipnader og dei svare mykje ulikt på spørsmåla. Eg kan sjå ein forskjell i haldningar mellom dei som er frå innfusjonerte verksemdar eller overtakande verksemdar.

Alle er leiarar på omtrent same nivå og uttrykker at fusjonen etter kvart har virka positivt, men dei hadde ulike syn før fusjonane. I Vestfold verkar dei litt likegyldige, og det same skjer i Tromsø, men kanskje i enda sterkare grad. I Porsgrunn er det ein spesiell optimisme og positiv haldning, her uttrykker kjøkkensjef at det er blitt så mykje betre med fusjonen. I Alta var ho som var dagleg leiar i kafébaren positiv før fusjonen, men blei meir kritisk undervegs ettersom fusjonen «satte seg», likevel er ho optimistisk og meiner fusjonen var rett.

6.5 Telemark

I Telemark og Porsgrunn hadde det nokre år tidlegare vore ein prosess med mogleg fusjon med Studentsamskipnaden i Agder, men dette blei det ikkje noko av. Dei tilsette var difor innført i tanken om fusjon, så da det blei bestemt at dei skulle fusjonere med Vestfold og Buskerud var ikkje dette ei ukjent sak.

6.5.1 Leiar for avdeling i Telemark

«Fusjonen gikk veldig raskt og det tok et halvt år fra vedtaket var gjort til fusjonen var gjennomført». Kaféleiar i Porsgrunn seier at ho ser det er blitt veldig bra. «Vi var veldig små og vi har hatt en veldig god utvikling på mat og drikke». Men ho tilfører «Det har ikke vært lett for Telemark i de andre avdelingene, det var stor motstand mot fusjonen og mange var imot. Vi tenkte: Fusjonen berører ikke oss, det er lederne som blir berørte, vi fortsetter som før. Andre ansatte var redde for å miste identitet og for endringer, men det var ikke vi».

Kaféleiaren fortel at fusjonen var styrt av toppleiinga og direktørane på alle avdelingene, Telemark var og med i dette arbeidet. Det blei gitt god og tilstrekkeleg informasjon via nettsider og e-post. I Telemark hadde dei hatt mange problem før fusjonen. «Vår virksomhetsleder var imot fusjonen fordi stillingen hennes ville bli borte. Den

virksomhetslederen som var inne før fusjonen var plukka av forrige direktør fordi han likte henne, ikke fordi hun var faglig dyktig». Kaféleiaren fortel om eit dårleg arbeidsmiljø der enkelte tilsette blei favoriserte og «var inne i varmen». «Den nye lederen er kjempeflink, hun behandler alle likt og får gjort veldig mye. Vi gleda oss veldig til noe nytt på grunn av tidligere dårlig ledelse». Det blir uttrykt at den tidligare leiinga var ein intern klikk som gjorde mykje utan att dei andre tilsette visste det, dei reiste og på fleire turar utan forklaring til dei tilsette, dei virka ikkje interessert i dei andre.

Kaféleiaren har ikkje delteke i prosessen med fusjonen og hadde ingen problem med det. Dei fortsette som før og «lukka døra» for det negative. Dei ville tenke positivt. Ho seier at det alltid har vore godt arbeidsmiljø i hennar avdeling og ho har skjerma dei tilsette i kafeen mot negativt prat. «Vi er et lag som ser positivt på ting. Vi liker både den nye toppsjefen og lederen rett over oss, toppsjefen er ikke her så ofte, men når han kommer tar han seg en kaffe og prater med oss, det skjedde aldri før». Den nye verksemdsleiaren har gitt tilsette faste stillingar, det hadde dei ikkje før og dei får fleire goder no enn tidlegare.

Begrepet fusjon ser ho på som ubetinga positivt og verda blir slik framover seier ho. Dei som blir ramma tek det personleg og strittar imot, men det er betre å være med og gjere det til ei positiv sak.

Fusjonen har teke lang tid og det er store sår i organisasjonen rundt om, men når det er betre leiing får mange eit anna syn på saka, ho skryt av den nye leiinga som gjev trygghet og er positive.

Organisasjonen er endra og den sentrale leiinga sit i Vestfold, det opplevast ikkje som eit problem fordi dei har gjennomføringskraft og dei gir frie tøylar til utvikling. Dei har fått meir myndigheit og kan beslutta meir sjølv etter fusjonen. No får dei ros og ikkje kritikk som dei ofte fekk tidlegare. «Det er mer gøy å vere på jobb».

Dei har ikkje gjort så mange endringar rundt produkta, men dei prøver tenke nytt heile tida. Dei gjer små endringar og det nyoppussa kjøkkenet og kantina som den nye leiaren fekk gjennom har gjort at dei kan presentere maten på ein mykje betre måte enn tidlegare.

«Jeg jobber annerledes nå enn før og har fått flere oppgaver og utvidet ansvar med en kafé til. De ansatte synes det er bra». Ho uttrykker at det er samarbeid på tvers som har oppstått etter fusjonen og at ho snakkar med andre kaféledarar meir no enn før. Dei har eit godt

samarbeid etter fusjonen. Dei nyttar både Skype og telefon i kommunikasjon. *«Før kjente jeg ikke noen andre enn de i Telemark, nå er vi mange».*

Telemark hadde starta eit arbeid med nye nettsider for catering før fusjonen, no nyttar alle desse nettsidene, dei blei fullførte etter fusjonen.

Ei studentundersøking viser at sørvisnivået ikkje er blitt endra med fusjonen, det er slik det har vore tidlegare. Men ho meiner dei tilsette møter studenten med betre haldningar enn før.

Kunnskapen i avdelinga er som tidlegare *«Vi var ganske kunnskapsrike før og, men vi er blitt tryggere, alt er blitt ryddigere og vi kan ta beslutninger selv».*

«Organisasjonen er bedre styrt nå enn før fusjonen, det er ikke så mange ledere, men flere beslutninger blir tatt. Det er en del sår i andre avdelinger, de ble jo overkjørt. Mange har sagt opp fordi de er misfornøyde». All toppleing er flytta til Vestfold.

I spørsmålet om innovasjon seier ho at det er blitt mykje betre leiing og Samskipnaden Sørøst-Norge er blitt satt på kartet. Det er den fjerde største samskipnaden i landet og dette verkar på målet om å få fleire studentar til området. *«Når vi er så store har vi noe å si, vi må blitt tatt hensyn til i forhandlinger, vi kan være med å påvirke. Vi tenker mer i forkant når vi er større».*

6.5.2 Kokk i Telemark

Ho er kokk ved ein kafé i Telemark og hadde ingen formeining om fusjonen skulle gjennomførast eller ikkje, men ho seier *«Vi har fått det veldig bra etter fusjonen, ledelsen som er nå har et helt annet syn på driften, alt er bedre nå, vi har fått flere kokker og faglærte. Vi er den største kaféen i Telemark og vi har alltid hatt bra drift, men vi har fått mye bedre kontakt med de andre kaféene i Telemark etter fusjonen og vi skal hospitere i Drammen. Vi skal lære av å besøke hverandre».*

Det må vera styret og toppleinga som har styrt prosessen seier ho. Dei som var «på golvet» var ikkje med i prosessen. Ho veit heller ikkje om mellomleiarane var med *«Vi hadde nok med å tenke på daglig drift».* Dei hadde håpa på meir informasjon og det oppstod konfliktrar, det var dei som var for og dei som var imot fusjonen. Dei skulle ha ei samling der dei skulle få informasjon, men det blei meir diskusjon rundt for og imot og alle ulempene. Det blei eit stort fokus rundt organisasjonen og leiarkabalen. *«Vår leder var positiv og det smitta over på oss».*

«Vi var ikke med i prosessen, vi gjorde det vi blei bedt om. Det var vår tidligere toppleder som var med i styringa».

«Vi var med i arbeidet rundt fusjonen på den måten at vi fikk gjennom det vi ønska, slik vi tenkte vi ville ha det». Kantina har blitt pussa opp og dei har fått mykje nytt utstyr. Den nye sjefen har bana veg for mykje nytt og hadde gjennomslag hjå høgskulen, ho fekk fart på saker og dei trengte ny leiing.

Dei har alltid hatt eit godt arbeidsmiljø i avdelinga, men det var ikkje så godt miljø rundt om i dei andre avdelingane. Dei merkar at det er ein anna haldning frå nye leiarar og det er ikkje skilje på leiar og tilsett lenger, det var merkbart før. Den nye leiaren tek ein prat og dei kjenner henne betre etter kort tid enn den tidlegare leiaren sin, sjølv om ho sit lenger unna. Dei kjenner seg mykje tryggare no og kokken meiner det er ei meir moderne leiing no etter fusjonen og dei tilsette er meir motiverte. Ho uttrykker at leiing betyr mykje og at dei er heldige no som har fått så gode leiarar. Den nye leiinga er solid og profesjonell.

Arbeidsmiljøet mellom kafeane i Telemark var ikkje så bra tidlegare, det er blitt mykje betre no etter fusjonen og ny leiing. *«Før var det bare masse surr og dritt og det hemmet utviklingen».*

På spørsmålet om fusjon er eit positivt eller negativt lada ord svarer ho at det i utgangspunktet er positivt, ikkje alle er positive, men alle ser at dei har fått bra ny toppleiing og mellomleiing. Fusjonen har teke ein del merksemd og dei saknar informasjon, men dei får informasjon når dei spør. *«Vi i vår avdeling forholder oss lojalt til ny ledelse».*

«Fusjonen har tatt lang tid, men vi håpet på ny ledelse og det var det veldig godt å få.

Endringene vi merker går på ledelse, bare en av de gamle lederne våre er med i den nye samskipnaden, vi har og fått ny personalleder og det merker vi godt. Før var det stort skille mellom ledere og ansatte, det er vekke».

Når det gjeld produkt kan ho ikkje sjå at det har vore endringar utover det som er normalt. *«Men vi lærer jo av andre og vi jobber mer med fagene våre, før rullerte vi, det gjør vi ikke lenger. De uten fagbrev jobber i kassa. Vi legger og opp salatbaren på en anna måte nå, men det hadde vi vel uansett».*

Samarbeidet på tvers av avdelingane har betra seg i Telemark og dei samarbeider og med tilsvarande avdelingar i Vestfold og Buskerud. *«Vi har flere møter sammen og det er bra.*

Noen ansatte har vært på hospitering i Drammen, dette skal vi fortsette med. Vi er og på snapchat og sosiale medier med hverandre, Buskerud har nok lært mye av salatbaren vår, vi kan nok og lære av dem». Det er leiaren for kaféen som har mest kontakt på tvers av avdelingane, da dei andre tilsette har svært hektiske kvardagar.

Når det gjeld sørvisen meiner ho at studentane alltid er fornøgde, det er alltid fokus på kunden og studenten. Prisane er noko reduserte, men elles er det ingen endringar.

Når det gjeld kunnskapsendring meiner ho at satsinga på faglærte kokkar gjer at det er meir kunnskap i avdelinga no enn tidlegare. Vestfold har berre fagutdanna med fagbrev. Utover det er meirverdien i samskipnaden betra økonomi, dei er meir motiverte, den nye leiinga har gjennomføringskraft og det er eit høgare kunnskapsnivå. Den nye leiinga er meir operative, dei har og betre kontakt med høgskulen.

På spørsmålet om innovasjon seier ho at dei har oppgradert seg på alle plan . *«Vi samarbeider betre, vi skal vera på topp og blant dei beste. Vi er mer inspirerte nå, vi var gode før og, men nå har vi fått noe å strekke oss etter. Bø vil bare ha billig mat, vi vil ha noe mer»*

6.6 Alta

Alta var den første samskipnaden som blei fusjonert inn saman med Tromsø. Fusjonen med Alta og Narvik kom noko seinare.

6.6.1 Leiar for avdeling i Alta

Dagleg leiar i kafébaren i Alta var i utgangspunktet positiv til fusjonen med Tromsø, ho tenkte det var naturleg sidan utdanningsinstitusjonane skulle fusjonere, så måtte og samskipnadane fusjonere. Etter kvart blei ho påverka av andre tilsette og begynte å tenke mykje på fusjonen, men ho tenkte: *«Hvor galt kan det gå?»* Ho meiner det var rett å fusjonere, *«det har fått meg til å bli bedre, hele den Arktiske samskipnaden er blitt bedre»*.

I Alta hadde dei i starten av fusjonen ei dårleg løysing på organisasjonen, all leiing var sentralisert i Tromsø og alt blei gjort slik som i Tromsø *«vi sprang rundt med T-shirts ved semesterstart med Tromsø- festival på oss, alt dreidde seg om Tromsø, men nå er ting blitt kjempebra etter at Harstad og Narvik fusjonerte inn. Nå er det blitt lokale campusledere som forstår hvilken kultur det er i Alta og hvordan studentene og lokalsamfunnet er. Dette fungerer mye bedre»*.

Det er toppleiarer i Tromsø som har styrt fusjonen saman med sine leiarar i Tromsø. Dei i Alta var ikkje involverte og ho uttrykker at *«dei blei glemt og overkjørt»*. Dei fekk nok informasjon, men dei i Alta var ueinig i måten ting blei gjort. Det var ingen god prosess. Det blei sagt at dei hadde moglegheit til å påverke, men det verka ikkje som det blei teke til følgje. *«Det sitter i veggene enda, at vi mistet lokal ledelse»*. Det blei ein dårleg start og dei var glade i arbeidsplassen sin. Toppleiarer har gjenvunne respekt etter den andre fusjonen, der dei organiserte annleis med lokale campusleiarar.

Det at det kom lokal leing i Alta betydde mykje og det fungerer mykje betre no med Campusleiar i Alta. Men ho seier at mange av dei andre i Alta seier at alt er blitt mykje verre enn før, det hadde med måtar ein jobbar på. Kaféleiarer meiner at det tidlegare var for mykje kosing på jobb, og at det no blir stilt krav om effektivisering. *«Vi må stille oss spørsmål om hvorfor vi er på jobb?»*

«Vi hadde en del fellesarrangement i Finnmark disse er blitt vekke, det er synd».

«Vi samarbeider på tvers av de geografiske enhetene nå etter fusjonen, men vi treffes ikke, det er for lange avstander mellom oss og vi må ta fly skal vi treffes». Dei få gongene dei møtes blir uttrykt som bra, men det er for sjeldan.

«Jeg liker at den nye ledelsen har gitt meg flere utfordringer og mer ansvar. Ting er blitt mer seriøst og det er mer alvor enn før. Det er bra med lokal ledelse». Ho seier at ho har utvikla seg sjølv, men at ho og blir påverka av dei ho jobbar med. *«Jeg liker måten vi jobber på med å levere, den nye sjefen er mer moderne, men lokal ledelse er viktig»*.

Miljøet er påverka av at det no blir stilt større krav og leinga er tøffare. For dei andre avdelingane verkar det som dette er negativt, men kaféleiarer seier at for hennar del verkar det positivt. Ho seier at vi menneske er ulike og at vi taklar ting forskjellig. Det var eit vera eller ikkje vera og da må ein tole at det blir stilt krav.

Ho har eit positivt forhold til fusjon, det utviklar samfunnet og vi kan ikkje stagnera, men ho seier at ho har vore veldig frustrert og det har teke mykje tid og fokus vekk frå andre oppgåver. Ho har vore litt over snittet engasjert og brukt mykje tid, ho har vore ein av dei som har meina noko om fusjonen. *«Når fusjonen stod på føltet det som den varte en evighet, det var veldig tungt, men ting går over»*. Alle i den forrige leiargruppa i Alta har slutta og mange frå administrasjonen.

Organisasjonen blei endra med fusjonen. «Før var eg rett under direktøren, i starten av fusjonen med Tromsø ble det en lang vei opp». Ho har etter ny omorganisering fått meir ansvar og friheit. «Lederen i Tromsø overstyrte oss, men nå med lokal ledelse fungerer det kjempefint».

Når det gjeld produkt prøver kafébarleiaren seg fram. Tidleg i fusjonen måtte ho ta inn kioskvarer i kafébaren fordi Tromsø hadde bestemt det og det funka dårleg. Det var mykje svinn og problem, «nå har jeg tatt det vekk og skal til høsten prøve meg med litt mere spennende produkter som passer til kafébaren». No prøver ho seg med nye meir spennande produkt som å toppe is med espressokaffi.

Samarbeidet med andre avdelingar har utvikla seg og ho ser at det er meir samarbeid på tvers og ho viser til at spesielt barnehagen har god nytte av det, da det er så mykje lovverk og endringar som skjer hjå dei og dei lærer av kvarandre. Det er ulike forum for samarbeid. Det er greitt at nokon kan sitte med spisskompetanse, det var ikkje slik før, da måtte ein ha meir breidde i kompetansen fordi det var færre på oppgåvene. Det er og godt å ha fellestenester samla med kunnskapsrike folk.

Om sørvisen er betra veit ho ikkje heilt, det er ikkje utført kundeundersøking så det er ikkje noko måling på det. «Vi er vel litt som vi var før». Det har vore nokre år med turbulens og det har vore jobba hardt og dei har som mål å utvikle seg. Ho seier at om leiarane trivst, så vil dei tilsette trivast og det vil til sist gå til fordel for kunden.

Kunnskapen har nok betra seg i Alta og spesielt på bustad, der hadde dei hus med asbest, dette hadde dei kompetanse på i Tromsø, men ikkje i Alta. Alta har lært av Tromsø, også dette med veggdyr måtte dei ha hjelp til frå Tromsø. No kan dei handtere det sjølv. Det er og samla ein del i fellestenester som gjer at ein framstår meir profesjonelt, kontraktar blir handsama sentralt og slik som innkjøpsavtalar, marknadsføring, annonser og stillingar.

Kafébarleiaren meiner at det er skapt ein meirverdi i samskipnaden med samarbeidet på tvers og at det er fleire å hente kunnskap frå. Campusleiarane får og hjelp og støtte frå sine i leiargruppa. Arbeidsmiljøet blir det jobba med, det har vore dårleg. Dei fokuserer no på nærvær og ikkje fråvere. Ein gang i månaden møtes leiarane for å diskutere arbeidsglede, da pratar dei om trivsel og positive ting.

Innovasjon som har funne stad kan vere eit produkt dei utvikla i kantina i Alta, dei kjøpte vakuummaskin og begynte å lage posjonspakkar med middag som studentane kunne varme i

mikroen. Dette fekk dei ein pris for i samskipnadssystemet. Norges Arktiske studentsamskipnad har og innført ein pris på 10 000 pr. år for dei som greier utvikle det beste produktet. Prisen skal delast ut ein gang pr. år. Ho sjølv meiner og at ho skal utvikle kafébaren med fleire nye produkt som kan skape større trivsel og interesse.

6.6.2 Kokk i Alta

Intervjuobjektet har vore kokk i ein lengre periode i Alta, men vikarierer for kjøkkensjefen som er ute i permisjon. Ho var positiv til fusjonen og meinte dei kunne bli større og sterkare, meir profesjonelle, samle meir erfaring så dette skulle bli bra.

Ho meiner det var rett å fusjonera, når dei samlast i leiarmøte er dei fleire, dei har fått eit større fagmiljø, fleire å snakke med. *«Da blir alt bedre. Vi lærer av hverandre, de har innflytelse på oss og vi på dem».*

«Jeg er litt usikker på hvem som har styrt fusjonen, men antar at det må være ledelsen, og Tromsø mest, jeg følte ikke at vi var med på prosessen. Jeg var heller ikke leder da».

Ho seier det blei gitt bra med informasjon og ho meiner at det var ein open prosess. *«Vi fikk informasjon gjennom møter».* Ho var kokk den gangen, slik at informasjonen kom til henne via dåverande kantineleiar eller campussjef. *«Vi fikk informasjon når det ble tatt beslutninger».*

Ho meiner at ho ikkje var med å påverka prosessen. *«Vi satt på gjerdet. Det var så stort, vi kunne ikke påvirke».* Ho var heller ikkje med på arbeidet med fusjonen, men ho var med på å bytte ut kassasystem og dei endra prisane, slik at det blei likt i alle kantine. Ting blei litt meir sentralisert og det skulle vere mykje lik mat, dei hadde ein felles mal. Det blei ein del felles rutinar og nettsidene blei nye, dei fekk større rabattar på innkjøp fordi dei blei større kunde, men det var ikkje så store endringar. *«Vi kjørte våres stil, litt anledes enn de andre. Vi er nærmere studenten enn i Tromsø, tror at sørvisen blir bedre her. Det er annerledes enn i Tromsø. Studentene sier at vi gir mer omsorg».*

Arbeidsmiljøet har alltid vore bra og det er ikkje spesielle endringar. Det er blitt litt lettare på kjøkkenet fordi Tromsø har tatt over ein del administrering. *«Vi føler oss tryggere med en større organisasjon i ryggen, ting er like for alle. Det blir jobbet med effektivisering, men det har ikke noe med fusjonen å gjøre, det hadde vi gjort uansett».*

Fusjonen har hatt to steg. Det første der dei var den første samskipnaden som blei fusjonert med Tromsø, det var ikkje bra, ledelsen satt langt unna og dei i Alta hadde lite kontakt. *«Døra var stengt, det er lettere nå med ny campusleder som kom på plass når Harstad og Narvik kom med. Campuslederen er mer personalleder og det er mye bedre nå».*

Miljøet i kantina før fusjonen var svært bra, det var nært og personlig. *«Vi hadde personalturer for alle her i Alta før fusjonen, det ble borte, men nå er det tilbake».* Ho uttrykker at det er viktig med lokal leiing og lokal forankring. Leiing er viktig, dei måtte kunne skape sitt eige.

«Vi lille Alta vant den nasjonale studenkantineprisen, det er ikke bare de store som er gode, det kommer an på personene. Vi har mange ideer og campussjefen gir oss frie tøyler, vi må ikke gjennom flere ledd. Vi liker å se lederen vår, vi liker å holde henne involvert».

Om begrepet fusjon seier ho at det er positivt. Det at dei er blitt større og sterkare er bra. HR avdelinga har meir spisskompetanse i ein større samskipnad. Om ei avdeling slit, har ein fleire personar å spele på. *«Vi blir en enhet».* Dei deler på kompetanse og dei konkurrerer internt, noko ho meiner er motiverande og skapar kreativitet.

Fusjonen har teke lang tid og det var veldig vanskeleg ein periode. Det var nytt og usikkert, *«vi var ute på glattisen».* Kva kom til å skje? Men alt gjekk over da dei fekk lokal leiing og campussjef. *«Jeg håper vi er fedige nå, det er nok nå. Vi må ikke bli større, dette er passe. Nå må vi sy en god base».*

Det har ikkje skjedd nokon endring i organiseringa nede i avdelinga, men det blei først teke vekk lokal leiing, da var all leiing i Tromsø. Etter kvart blei det igjen innført leiing i Alta med ein campussjef.

Det er ein naturleg endring i produksjon og med prosessar. Dette hadde skjedd uansett. *«Vi lager produkter med god kvalitet, det har vi alltid gjort. God mat, sikker mat, mat som studenten ønsker og variasjon. Vi ble litt freshere for to år siden da vi fikk to nye yngre kokker inn».*

«Vi jobber litt annerledes nå, de som er assistenter lærer av kokkene og vi ruller på arbeidsoppgavene.»

Det er mykje samarbeid på tvers av organisasjonen og dei snakkar mykje med Tromsø. Ein gang pr. år samlast heile verksemda til personalsamling, men det er ganske mykje fokus på økonomi og effektivitet så dei møtes for sjeldan.

Sørvisnivået har ikkje blitt spesielt endra, dei har som slagord «*alt for studenten*» og det påverkar dei til å gjere ein innsats. Det er eit press på dei og slagordet blir kommunisert til studentane i ulike samanhengar.

Kunnskapen endrar seg med tida, men det er naturleg utvikling, det har lite med fusjonen å gjere, men dei lærer no av fleire enn før fordi dei er blitt ein større samskipnad. Det er motiverande. Kokkane skulle ha møttest meir enn dei gjer, det ville ha utvikla dei meir.

På spørsmålet om det har oppstått ein meirverdi for samskipnaden, så svarer ho at dei er blitt sterkare, køyrer felles avtalar og system som gjer dei meir robuste. Ho ser ikkje at det er noko innovasjon som er resultat av fusjonen. Ho meiner innovasjon er noko som oppstår ved personar som er kreative og har ikkje noko med samanslåingar å gjere eller størrelse. «*Det er kjøkkena sine særpreg som er viktig og vi har fått lov til å beholde særpreget*».

6.7 Tromsø

Tromsø er overtakande verksemd i fusjonane i Nord og var styrande i dei to fusjonsprosessane dei har gjennomført sidan 2013. Svara i undersøkinga ber og preg av det.

6.7.1 Leiar for avdeling i Tromsø

Kjøkkensjef i Tromsø meiner det var fornuftig å fusjonera da det var mange samskipnader i eit geografisk avgrensa område. Det å få mindre einingar, ha felles innkjøpsordningar og avtalar som er sentralt forhandla fram verkar fornuftig, men han legg til at det er viktig at lokale aktørar og overlever.

Fusjonane er styrt av Tromsø ved toppleiaren og assisterande, men dei har samarbeida med dei ulike innfusjonerte samskipnadane.

På spørsmålet om informasjon seier han at dei fekk ikkje noko informasjon om prosessen og korleis det skulle gjerast, men dei tilsette fekk informasjon om møter og beslutningar som var teke, dei fekk for lite informasjon. «*Vi følte vel bare at det skjedde. Vi forstod ting var på gang og at noen måtte gå. Det gikk litt fort i svingene, vi ble vel litt glemt. Vi drev med vår daglige drift og ble ikke involverte, vi som mellomledere hadde ingen inflytelse*».

Han seier dei har merka lite til fusjonane, det var nok mest dei i administrasjonen som kjente det på kroppen. I kaféen jobbar dei som før, men han tykkjer dei har fått for lite informasjon.

Arbeidsmiljøet er ikkje blitt påverka på nokon måte, men dei har lært av Narvik som produserte mat til barnehagane, det har dei starta med i Tromsø, fordi dei lærte av Narvik som ein følgje av fusjonen.

Når det gjeld leiging har dei «mista» leiaren over seg fordi ho er blitt leiar for alle campus og dei har mindre kontakt med henne, dei er og usikre på kven dei skal kontakte når dei treng hjelp.

«Vi hadde et utrolig flott arbeidsmiljø før, nå er det blitt mere hektisk og det kreves mere av oss. Det trivelige er vekke og det er mere fokus på tall og økonomi, men vi er blitt mere moderne og nytenkende».

Når eg bringer ordet fusjon på banen seier han at det er positivt fordi dei i Tromsø ikkje hadde noko å frykta. *«Vi har vel egentlig ikke merket så mye til det. Vi har vært med på noen fellesmøter og det er det eneste».*

Han seier dei har altfor lite kontakt med dei innfusjonerte samskipnadane, det er litt med Narvik, men dei kjenner kvarandre godt frå før. *«Vi kunne hatt mye nytte av kollegaer der vi kunne utveksle erfaring med oppskrifter ol. Før samarbeida vi mer med Trondheim, det gjør vi ikke lenger. Det kommer an på ledelsen».* Han understrekar at det ikkje er noko serleg samarbeid med dei andre regionane etter fusjonane.

Sørvisnivået ut mot kundane er ikkje endra. Det er akkurat som før, det viser og kundetilfredshetundersøkinga. *«Vi jobbar akkurat på same måten ut mot kundene».*

Når det gjeld kunnskapsutvikling seier han at det er ikkje noko spesielt no, dei har alltid utvikla seg etter trendar og studentane, dette gjer dei no og. Han ser heller ikkje at fusjonane har skapt nokon meirverdi i hans kvardag, men han legg til at administrasjon og leiging er bra og at dei nok tenker litt meir heilheit og har eit større perspektiv. *«Å tenke stort, er mer krevende, men det er ikke bra at de tilsetter flere i administrasjonen. De har nok stillinger».*

Når vi kjem til spørsmålet om innovasjon seier han at dei gjorde ein god del endringar før fusjonane, men fusjonane har ikkje hatt nokon betydning for innovasjon eller endringar. Han kjem ikkje på nokon endring som er resultat av at dei har vore gjennom to store fusjonar. *«Vi er de samme ansatte som gjør den samme jobben».* Når det gjeld produksjonen er det berre

dette med å lage mat til barnehagene som er forandra, men han føyer til at dei er blitt meir effektive og litt flinkare til å planlegge, dei har og fått nytt utstyr. Dei skal modernisere kantina til hausten fordi universitetet får større kull med studentar, men dette er uavhengig av fusjonen.

6.7.2 Kokk i Tromsø

Kokken i Tromsø utrykker at fusjonen angjekk ikkje han, det ville ikkje ha noko innverknad på han sin arbeidsplass uansett kva som skulle skje. Han var i Tromsø og det var dei som skulle ta over dei andre. Han skulle fortsette som før.

Han ser ikkje att fusjonen har gitt noko, han har fått nye kollegaer, men dei ser han ikkje ofte. *«Vi har samlinger, men det er sjelden, det er nok administrasjonen som har merka endringen».*

Han seier og at det er leiinga i Tromsø som har styrt fusjonen, dei har hatt størst innverknad. Han meiner likevel at dei har fått god informasjon gjennom e-post og møter, men i og med at dei ikkje var berørde var dei ikkje så opptekne av fusjonen. Informasjon blei gitt av administrerande direktør og kantineleiar.

Når det kjem til prosessen var han ikkje involvert eller engasjert. «Det betydde ingenting for meg. Det skjedde bare plutselig. Jeg visste at jeg hadde fått nye kollegaer». Han har ikkje delteke på nokon måte i arbeidet rundt fusjonen, det var stort sett leiinga som gjorde det. *«Vi jobba som før, tror ingen i kantina var med, kanskje ho som var kantineleder før».*

Når det gjeld arbeidsmiljøet er det som før, det er ingen endring. Dei har heller ikkje nokon spesiell kontakt med dei som er fusjonert inn. Det er blitt større avstand til leiing fordi ho som tidlegare var kantinesjef er blitt campusjef og da er ho ikkje så tilgjengeleg meir. Elles er toppleiaren den same som før.

Arbeidsmiljøet er ikkje blitt noko forandra, men dei jobbar meir enn før, men miljøet og folka er det same.

Når det gjeld begrepet fusjon er det verken positivt eller negativt lada seier han, kanskje meir positivt enn negativt. *«Det er det samme for meg, det betyr ingenting».* Fusjonen har ikkje vore så betydningsfull og kokken har brukt svært lite tid på det. Han har heller ikkje tenkt på om fusjonen har teke lang tid, *«saka har ikke angått oss, og ledelsen har heller ikke involvert oss».*

Det er gjort nokre endringar i organisasjonen i og med at kantinesjef er blitt forretningssjef for alle Campus, «*det betyr at hun har mindre tid til oss*».

«*Vet ikke om noen endring i produkt eller produksjon, vi gjør det samme som før. Kan ikke si vi har noen utvikling i kantina. Vi jobbar akkurat som før, fusjonen har ikke hatt noe å bety*».

Om samarbeidet på tvers seier han at dei har nokre få samlingar, men diskuterer ikkje mykje produktutvikling, «*slik jeg vet er det ikke gjort noe som skal føre til at vi samarbeider på tvers av avdelingene*».

I og med at det ikkje er noko endring i produkt eller gjort nokre endringar elles, kan han ikkje sjå at det er nokon endring i tilfredsheit mellom studentane og fusjonen har heller ikkje endra kunnskapen deira. Prisane er dei same som før, produkta er dei same som før, han kan ikkje sjå noko som har ført til ein meirverdi for samskipnaden som har med fusjonen å gjere. Han snakkar da om si eiga avdeling. «*Det er i alle fall ikke noen innovasjon hos oss, men det kan være at det er andre som ser det annerledes, spesielt de som er ledere*».

6.8 Vestfold.

Vestfold, Buskerud og Telemark var tidlegare tre enkeltstående samskipnader. Først fusjonerte Vestfold og Telemark i 2014 og deretter blei Telemark med i den nye samskipnaden i 2016. Buskerud blei fusjonert inn i Vestfold på grunn av dårleg økonomi, medan Telemark blei innfusjonert på grunn av regjeringa sin politikk. Vestfold er den overtakande samskipnaden.

6.8.1 Leiar for avdelinga i Vestfold

Kjøkkensjefen seier «*Vi hadde det superbra i Vestfold, men fusjonen var uungåelig, Enten er man med eller ikke. Vi var positive. Ting var bestemt og vi får vel si det har gått bra, men om det var nødvendig er jeg usikker på. Det er jo en fordel at vi er blitt større*».

Det er som i Nord den overtakande samskipnaden som har hatt styringa og lagt føringane. Det er departementet som har bestemt at Vestfold skulle ta over og vere styrande samskipnad. «*Vi fikk beholde direktøren og den neste sjefen vår, men fusjoner er ikke demokratiske prosesser. Vi føler vi fikk nok informasjon, det var jo Vestfold som førte an. Vi vet hva direktøren mener. Det var mye informasjon på e-post*».

Når det gjeld prosessen hadde dei eit samarbeid med dei andre kantineleiarane. Dei hadde ei felles gjennomføring av nytt kassasystem, rutinar og internkontrollsystem. Det er Vestfold som har implementert i dei andre regionane.

«Jeg har deltatt i prosessen bare ved min egen avdeling, men jeg har formidla mye informasjon til de andre om systema som jeg kjente godt».

Når det gjeld arbeidsmiljøet har det ikkje endra seg noko spesielt. Det er og har vore bra. *«Vi holder på med våre ting, men det er positivt at vi kan ringe våre kollegaer i Buskerud og Telemark».* Dei har hatt ein sosial happening med alle tilsette og det var veldig positivt.

Ho fått behalde sin tidlegare leiar, men ho merkar at leiaren hennar har fått meir å gjere og det er ikkje så tett oppfølging som tidlegare. Ho kjenner sin tidlegare leiar godt og seier det ikkje er noko problem.

I Vestfold hadde dei eit veldig bra arbeidsmiljø før fusjonane, men det er ikkje så mykje kontakt med dei tidlegare Vestfoldavdelingane som det var før. Dei er ikkje så tett på som tidlegare.

Ho meiner at fusjon i utgangspunktet er eit negativt ord. Det tek lang tid før ein fusjon blir etablert. Det tek mykje tid, pengar og ressursar og ein veit kva ein har. *«Jeg var positiv til beslutningen, men kunne godt vært foruten».*

Fusjonen har tatt lang tid, *«men ting tar tid».* Det har vore mange møter og krevjande å få ting på plass. Det var viktig å få gjennom ein del ting. *«Det er brukt masse tid på posisjonering og å selge argumenter overfor andre».*

Ho kan ikkje sjå at det er skjedd endringar i avdelinga som er direkte retta mot fusjonen, det daglege arbeidet går som før. *«Vi har ikke gjort praktiske endringer, men vi har fått like priser. Vi er i stadig utvikling, men det er uavhengig av fusjonen. Vi lager mat hver dag og vi jobber mer enn før, vi har og fått flere kunder, men det er uavhengig av fusjonen».*

Ho seier likevel at dei samarbeider meir på tvers av organisasjonen og utvekslar kokkar og ser korleis dei andre gjer det, dette er noko fusjonen har ført med seg. *«Vi samarbeidet ikke før, men nå har vi de samme systemene. Vi måtte hjelpe Telemark og vi har avdelingsmøte med alle kafelederne, det er nytt, men vi gjør ikke så mye på produktutvikling».*

Når det gjeld sørvis meiner ho at dei alltid har gjort det bra, dei har heile tida fokus på sørvis. *«Vi har veldig motiverte medarbeidere, vi var alle positive til fusjonen, vet ikke helt med Buskerud og Telemark, men det ser ut som det fungerer bra».*

«Vi har ikke lært så mye av de andre, vi hadde i utgangspunktet et veldig bra system. Vi har gitt våre system til de andre, vi har og bare faglærte, det hadde ikke de andre. De har nok lært mye av oss».

Når det gjeld meirverdi har Vestfold alltid hatt god økonomi, men dei andre avdelingane har forbetra sin. Det er gjort mange investeringar i dei andre avdelingane og Telemark har fått mykje, men det er og fleire å dele pengane på og dei må alle ha godt utstyr.

Ho kan ikkje sjå at fusjonen har ført til innovasjon. Dei i Vestfold har alltid vore framoverlente og i endringsmodus. Dette held dei på med heile tida.

6.8.2 Kokk i Vestfold

Som kokk i Vestfold har han vore positiv til fusjonen, han meiner det var rett å fusjonera. *«Vi ble større og mer bærekraftig. Administrerende direktør var jo her, så vi ble ikke så berørte».*

Han meiner det er toppleiar i Vestfold, som har styrt mest i fusjonsprosessen, men og leiarar frå alle regionar har vore med. Han meiner dei har fått god og nok informasjon. *«Vi fikk den informasjonen vi trengte. Når vi spurte fikk vi svar og vi hadde møte med kjøkkensjefen».*

«Jeg var ikke med i prosessen, men kjøkkensjefen var med og alle kjøkkensjefene snakker sammen etter fusjonen, sånn var det ikke før. Vi snakker og med de andre». Kokken har ikkje bidrege noko i sjølve fusjonsprosessen eller arbeidet rundt. *«Nei, jeg er i driften og lager mat, jeg har det flott og er positiv».*

Arbeidsmiljøet var veldig bra før fusjonen og er det framleis, forskjellen er at dei har fått eit større kontaktnett. Dei har eit stabilt og godt arbeidsmiljø, men var tettare før med ein mindre samskipnad, han merkar at det er blitt meir distanse til avdelingane i Vestfold. Når det gjeld leiing er det kome inn nokre nye leiarar frå dei andre regionane. Her etterspør han meir informasjon om korleis ting har endra seg.

«Begrepet fusjon kan være positivt om det blir gjort på rett måte. Det var nok en del negativt ute i de ulike regionene, men vi var ikke ramma av det. Vi er blitt større og sterkere. Fusjonen

har ikke tatt mye oppmerksomhet, den har liksom bare sklidd fram, alle visste det kom til å skje. Jeg forholdt meg rolig til det, er man negativ går det ikke bra».

Om fusjonen har teke lang tid seier han: *«Vi har hatt to fusjoner på to år, vi har takla det bra, lederne har nok merka det mer enn oss».* Men han seier at dei har fått meir å gjere, leiaren har og fått større geografisk område, slik at ho er ikkje så tett på lenger. Det er ei organisasjonsendring som dei ser ikkje er så bra for dei, det er blitt lengre avstand til leiinga. Det positive er at dei har behalde kjøkkensjefen sin.

Når det gjeld produkt og produksjon har dei fått fleire kundar og studentar enn tidlegare. Noko skuldast at det er fleire møter mellom dei regionale campus som har fusjonert, men det er og blitt fleire studentar. *«Vi er effektive og kjører på. Vi har bytta litt på råvarene og lager mer mat fra grunnen. Det er mye kjekkere å lage mat fra grunnen. Vi lager og bakevarer og kaffebaren er bra, vi har og åpna en ny kiosk».*

«Vi jobber mer effektivt nå enn før og vi rullerer på stasjonene, Det flyter fint. Vi har ikke gjort så mye med rutinene, vi spiller ballen med avdelingene. Vår motivasjon er å bli best. Jeg tror ikke dette har noe med fusjonen å gjøre, vi hadde gjort det uansett, men vi vil påvirke de andre avdelingene. Vi kan hospitere, det må være bra for alle».

Kokken seier at fusjon ikkje har endra på måten dei jobbar, men dei utvekslar personale på dei ulike avdelingane.

Sørvisnivået er blitt endra fordi dei har større utval og dei prøver fornye seg heile vegen. Nye rettar etter nye trendar blir prøvd ut og maten skal vera spennande å eta. I Vestfold har dei og ei bok dei skriv meiningane sine i, kva kan dei bli betre på?

Dei meiner dei har auka kunnskap fordi dei utvekslar erfaringar, dei snakkar og meir med andre, noko som gjev auka kunnskap.

På spørsmålet om det er skapt ein meirverdi for samskipnaden seier han at det har skjedd mykje, høgskulen utvidar og det blir fleire studentar, det blir bygd mange nye studentbustader og dei får betra resultat og handlekraft.

Når det gjeld innovasjon seier han at dei utviklar eit online bestillingssystem som blir bra for kundane, heimesida er endra, dei har endra småting som å få TV på veggane med menyar. Han føyer til at medieavdelinga er utvida til tre personar som tidlegare var ein person og dei får jamleg nyheitsbrev slik at informasjonsflyten er blitt mykje betre.

7. ANALYSE

I dette kapitlet presenterer og analyserer eg funna som er gjort i intervju. Eg nyttar det teoretiske rammeverket opp mot intervju for å presentere analysen.

Fusjonane mellom samskipnadane i Noreg har ikkje vore kommunisert basert på noko mål om innovasjonsgevinstar. Samskipnadane har fusjonert på grunn av at dei tilhøyrande utdanningsinstitusjonane har fusjonert. For utdanningsinstitusjonane har regjeringa satt opp fleire mål som omhandlar betre forskning, utdanning og internasjonal annerkjenning m.m. (regjeringen.no). For samskipnadane ligg det ingen klare mål utover at det skal bli større og meir robuste einingar. Det er likevel interessant å forske på og finne ut av om fusjonar kan ha nokon effekt utover dette i dei fusjonerte samskipnadane. Styresmaktene har i dei seinare åra sett eit større fokus på innovasjon (Stortingsmelding nr 7, 2008-2009) og eg finn det naturleg ut frå dette at innovasjon bør vere eit av måla når ein slår saman verksemdar i offentleg sektor. Samskipnadane er i utgangspunktet ikkje offentlege, dei er private serlovsselskap, men blir likevel omtala som offentlege fordi dei er så tett knytt opp mot utdanningsinstitusjonane som i stor grad er offentlege. Samskipnadane er i stor grad styrt av Kunnskapsdepartementet.

7.1 Innovasjonskultur

Mellom samskipnadane over heile landet har ikkje innovasjon vore eit stort tema (basert på egne opplevingar og ut frå respondentane i undersøkinga sine svar). Sjølv om ein hele tida har fokusert på betring av tenestetilbodet og er opptekne av studentane sine trendar. Levering av tenestene til studentane med diverse nyvinningar har vore tema, men det har ikkje vore større innovative prosjekt. Dei siste åra har Studentsamskipnaden i Oslo hatt eit litt større fokus på temaet og nokre andre samskipnader har og hatt prosjekt spesielt i samband med teknologi og kommunikasjon. Studentsamskipnaden i Oslo har utvikla eit konsept med mat som er i ferd med å gå ut på dato, der dei har oppretta ein kafé som tek imot råvarer og produkt som ville blitt kasta, til ein låg pris frå leverandørar. Dei lagar spennande og gode rettar ut av varene og studentar får kjøpe rettar til ein svært låg pris. Mellom studentane er dette teke imot med stor entusiasme. Det ligg og ein stor miljøgevinst i prosjektet (www.sio.no). Dette viser at samskipnadane er i ferd med å ta til seg kunnskap og bli meir bevisste på innovasjon.

Dei to daglege leiarane i dei to samskipnadane som er med i undersøkinga i denne oppgåva svarar at det ikkje har vore eit mål med fusjonane å skapa innovasjon. Dei har hatt andre

fokus som til dømes utvikling og forbedring, fellesskap, trivsel mellom studentane, betre sørvis, betra økonomi, meir effektiv drift og rasjonalisering. Dersom ein ser nærare på desse måla samla kan det vere mogleg å skape innovasjon. Alle måla går på å utvikla samskipnadane til noko betre og her kan det oppstå innovasjon.

7.2 Forståing av innovasjon

I spørjeundersøkinga gav alle intervjuobjekta uttrykk for at dei forstod ordet innovasjon. Eg tok og ei kort innleiing til alle eg intervjuar om innovasjon og sa at det kan og vere små endringar i alle typar prosessar og produktendringar som kan føre til innovasjon. Dei bekrefta alle at dei forstod det.

Nokre få av intervjuobjekta meinte det hadde vore innovasjon som eit resultat av fusjonane, men dei fleste hadde ikkje reflektert over at det var innovasjon i endringane som var gjennomførte.

Det er og viktig å merke seg at respondentane i undersøkinga si forståing av innovasjon ikkje er samsvarande med den teorien vi finn i Oslo-manualen. Respondentane har ei forståing som samsvarar med gamle teoriar om innovasjon, difor blir svara dei gjev på spørsmålet om dei meiner det har vore innovasjon på grunn av fusjonane prega av deira eigen kunnskap om innovasjon. Dette gjeld både toppleiarane og dei andre tilsette. Respondentane sin definisjon av innovasjon fråvik difor dei nye teoriane og indikatorane på innovasjon. Dei to toppleiarane har ikkje reflektert mykje på at dei er med å skapar innovasjon. Dei snakkar om utvikling og forbedringar, men ikkje innovasjon. Mellom dei andre er det kokken i Vestfold som greier å finne endringar som han kallar innovasjon og i Alta seier kafeleiareren at der dei har fått ein pris for eit produkt dei har utvikla som er innovasjon, alle dei andre snakkar om forbedringar.

7.3 Spørjeundersøkingane

Ingen av dei samskipnadane eg undersøkte hadde innovasjon som eit mål med fusjonane, sjølv om dei alle tenkte på endring og utvikling som eit felles mål. Det kjem mykje fram i spørjeundersøkinga som heller dreier seg om god eller dårleg leiing og dette kan vere avgjerande korleis ei verksemd utviklar seg eller ikkje. Kotter (1996) seier korleis ein bør gjere vellukka endringar i organisasjonar gjennom åtte trinn, kommunikasjon av mål og visjonar er svært viktig. Her er det vesentleg med leiing som forstår gjennomføring av endringsprosessar.

7.4 Måla med fusjonane

I og med at samanslåing av samskipnadane ikkje hadde som mål å skapa innovasjon, må ein sjå på dei andre måla samskipnadane sette. Det er heilt tydeleg at dei to administrerande direktørane hadde klare mål i prosessane med fusjonane. Det er ikkje klart kor godt dei måla blei presenterte i organisasjonane og dei tilsette svarer i ulik grad kor god informasjonen og involveringa var i prosessane. Dei fleste meiner dei fekk god informasjon, medan nokre meinte det ikkje var god nok informasjon. Nokon var og meir likegyldig til det som skjedde og det prega mest dei tilsette i dei overtakande verksemdene. *«Vi har ikke merket fusjonen. Det er nok mest i administrasjonen. Vi har fortsatt som før, men informasjon har vært et savn, og det er viktig».* På spørsmålet om informasjon svarta ein *«Vi hadde håpa på mer informasjon. Det oppstod konflikter mellom de som var for og imot fusjonen, fokuset ble mer på de som var imot fusjonen».* Dei fleste svarar at dei var informerte, men ikkje involverte i prosessane. Det var stort sett administrerande direktør og nokre leiarar som styrte prosessane. *«Det må vere styrt av styret og toppledelsen. Vi på golvet har ikke vært involvert i prosessen. Vi hadde nok med daglig drift».* Andre seier *«fusjonsprosesser er ikke demokratisk, vi ble glemt og overkjørt, vi ble slukt, mellomlederne hadde ingen innflytelse».*

Det var ikkje overordna mål frå dei som satte i gang fusjonane (regjeringa), difor sette dei som blei styrande i prosessane (toppleiarane i samskipnadane) sine eigne mål ut frå sine forutsetningar. Det kan vera eit dårleg utgangspunktet for ein fusjon, der det ikkje er kommunisert heilt klare mål med fusjonane for dei som skal gjennomføre prosessane. Kotter (1996) har skreve mykje om kvifor endringsprosessar feilar, han viser til dei åtte stega som er viktig og mykje av det handlar om korleis ein kommuniserer endringar i organisasjonen. Han har og skrive ein artikkel som er publisert av Harvard Business Review i 1995 «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». Kotter seier bla. at informasjon og kommunikasjon er viktig for å få medarbeidarane i organisasjonen med på endringar. Mangel på informasjon kan føre til at medarbeidarar dreg i kvar si retning. I mine case kan vi ikkje seie noko om at informasjonen har vore dårleg kommunisert, men det er litt ulike oppfatningar mellom medarbeidarane om det har vore godt nok informert.

Det var satt opp mål i dei to nye samskipnadane, men dei blei kanskje ikkje tilstrekkeleg kommuniserte ut. Det at måla ikkje vart kommunisert kan vere årsak til at det i ein av dei innfusjonerte verksemdene var stor motstand frå dei tilsette i organisasjonane. *«Det som ble fokuset var ledelseskabalen og organiseringen».* Det oppstod nokre konflikhtar, dei som var for

og imot fusjonen. Det at dei blei overstyrte og at dei ikkje hadde medverknad førte nok til motstand i ein av organisasjonane. Ein ser og av svara til dei tilsette at organisasjonane blei speila dei overtakande verksemdene sin organisering og modell. Rett nok tok Norges Arktiske Studentsamskipnad eit nytt grep i organiseringa ved overtaking av Harstad og Narvik.

Det at måla ikkje var så godt kommuniserte i organisasjonane treng ikkje ha nokon innverknad på om det blir skapt innovasjon eller ikkje, men det kan vere av stor betydning om det blir skapa stor motstand frå dei tilsette i organisasjonane, det kan vere med å hemme innovasjon (Kotter, 1996). Lite informasjon kan skapa frustrasjon. Dei fleste intervjuobjekta i denne undersøkinga uttrykte at dei var positive, men at andre delar av organisasjonen var negative.

«Det er en del sår i andre avdelinger, de ble jo overkjørt. Mange har sagt opp fordi de ble misfornøyde».

«Det har ikke vært lett for Telemark i de andre avdelingene, det var stor motstand mot fusjonen og mange var imot».

«Generelt seier tilsette i Alta at alt er blitt mykje verre enn før».

Alle desse uttalane viser at det er ein viss motstand i organisasjonane og spørsmålet er om dette kan gje negativ verknad på innovasjon? Nokre av respondentane i undersøkinga seier at det er ein del som har slutta av dei som var imot fusjonen. Om dette seier Kotter (1996): Ein skal belønna ønska åtferd og individ som ikkje passar inn trengst ikkje, det er ein fordel at dei sluttar. Det at ein del som er motstandarar av endringane sluttar kan difor vere bra for organisasjonen for å få gjennomført planlagde endringar.

7.5 Er fusjonar ein god innovasjonspådrivar?

Fusjonsforskar Mats Persson ved Høgsulen i Østfold (forskning.no, 21.04.2016) seier at det finns mykje forskning som viser at fusjonar er ein risikabel strategi. Professor Helge Torbjørnsen (NHH) seier i ein artikkel (Magma 4/2011) at forskning har vist at selskap som fusjonerer greier ikkje å oppnå dei finansielle måla og gjer det dårlegare enn konkurrentane i åra etter fusjonen. Ein har konkludert med at forhold knytt til kundane sine reaksjonar på fusjon og oppkjøp ikkje har blitt sett nok på og at dette kan ha stor betydning.

Når det gjeld studentane som kundegruppe, er nok dei meir lojale mot samskipnadane enn andre kundegrupper er mot sine leverandørar. Studentane er tett knytte opp mot

samskipnadane på grunn av utdanningsinstitusjonane og vil ikkje gå til ein konkurrent så lett som i andre bransjar. Tenestene til samskipnadane ligg ofte på campusområda og er i nærleiken der studentane studerer. Dei har difor eit fortrinn overfor konkurrentar. Dette viser og dei svara som toppleiarane i samskipnadane gjev i undersøkinga. Resultata og omsetningane er sterkt forbetra etter fusjonane, slik at fusjonane har hatt stor effekt på økonomien i dei nye verksemdene.

Det er eit faktum at innovasjon er ein av drivkreftene for vekst i det tjuende århundret (Franko, 1989). Det er viktig at vi studerer effekten av leiingsmekaniskar mot den innovative styrken i selskapa (Vanhaverbeke, Duysters and Noorderhaven, 2002). De Man og Duysters seier at det finst ingen empiriske studiar som viser korleis ein best skal organisera for innovasjon, her er det ikkje laga nokon konklusjonar. Vi kan difor ikkje vite korleis vi skal organisera for innovasjon.

7.6 Funn som kan vere innovasjon

7.6.1 Innovasjonsteorien

Teorien i Oslo-manualen kan hjelpe oss mykje med å finne ut om det har vore innovasjon i fusjonane eg har undersøkt. Den går lengre enn tidlegare teoriar og tek med seg dei fire innovasjonskategoriane, prosessinnovasjon, produktinnovasjon, marknadsinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Innovasjon har tidlegare vore fokusert mykje mot produkt og prosess og spesielt mot teknologiverksemdar. Oslo-manualen går vidare og breiare og ser på alle typar verksemdar. Oslo-manualen påpeikar att det er viktig å forstå ein del aspekt ved innovasjonsprosessen, som for eksempel at innovasjonsutvikling gjer at det flyt kunnskap i samspel mellom aktørar og skapar kunnskapsstrømmer. Informasjon og kunnskapsflyt er difor viktig, organisasjonsstruktur er og viktig. I dei neste delkapitla vil eg presentere dei funna eg har gjort som kan knytast opp mot desse innovasjonskategoriane.

7.6.2 Endringar

I spørjeundersøkinga som er gjennomført har eg prøvd å få tak i om det er endringar som kan rettast mot desse kategoriane og om informasjonen i prosessen har vore god og om kven som har kunne påverka og hatt styringa. Deler av spørsmåla går på endringar både i produkt, arbeidsprosessar, samarbeid, sørvisnivå, kunnskapsendring og meirverdiar for samskipnadane. Oslo-manualen har ikkje veldig mange kjeldehenvisningar, eg blir difor avhengig av å vise til sjølve manualen rundt teoriane i denne analysen.

Eg får mange svar som seier noko om endringar innanfor desse områda og det er interessant å gå djupare inn i dei og sjå dei mot teorien.

Svara viser tydeleg at det er dei to toppsjefane som har styrt fusjonane og vore arkitektar for korleis ting skulle bli etter fusjonane. Det har vore svært lite involvering frå andre tilsette bortsett frå nokre mellomleiarar. Likevel har dei tilsette vore involverte i prosessar som til dømes innføring av felles tekniske system som kassasystem i kantine og liknande.

To av samskipnadane som blei fusjonerte inn, hadde store økonomiske utfordringar, både i Alta og i Buskerud. Både Buskerud og Telemark hadde utfordringar på leiarnivå og ukulturar i organisasjonen. Dei to toppleiarane som er leiarar i kvar sine nye samskipnader meiner dei har fått gode resultat etter fusjonane, men dei har ikkje hatt innovasjon som mål, men kan sjå at det i etterkant kan finnast innovasjon i prosessane og dei er blitt meir bevisste på det.

Hovudgevinstane etter fusjonane er betre kostnadskontroll og resultat, reduksjon av leiarar og betre leiarar og ein meir effektiv administrasjon og drift. I hovudtrekk ut frå svara kan vi seie at desse måla er nådd, spørsmålet blir da om det har vore innovasjon i desse endringane som gjer at måla er nådd.

Når vi ser på endringar er det først og fremst dei innfusjonerte samskipnadane som seier det er fleire ting som er endra, og toppleiar i Sør seier at studentane og Høgskulen er mykje meir fornøgde etter fusjonen med ny leing på plass, det er auka tenesteproduksjon, samskipnaden er meir tilstade og har utvikla seg mykje. Det er blitt ein større motivasjon mellom dei tilsette i den nye samskipnaden. Spesielt i Telemark er dei blitt meir framoverlente og innovative i å utvikle nye tenester. I sør har dei fokus på å utvikle eit så likt tenestetilbod som mogleg og opptre som ein organisasjon.

I Nord seier toppsjefen at dei måtte rydde ein god del opp i Alta, her var det og dårleg økonomi. Med Tromsø som solid samskipnad kunne dei gå inn og gjere større grep. *«En liten samskipnad sitter ikke med alle de kompetente folka en stor samskipnad har. Selvsagt har de små samskipnadene dyktige folk, men ikke på alle områder»*

Harstad var ein veldig liten samskipnad og det gjorde utslag i bustadtilskot og bustadtilbod til studentane. *«Ressurstilgangen er ikke så god i små samskipnader»*. Harstad var og for liten til å bygge opp gode fagmiljø. *«Profesjonalitet er viktig»*.

Buskerud var økonomisk ruin og her var det behov for opprydding, det blir uttrykt at det her og var store interne kulturelle utfordringar, litt av det same går att i Telemark, men her var økonomien grei.

Både Buskerud og Telemark har fått sterkt forbetra økonomi og i Alta er det og rydda opp i ein del ulønnsam drift på bustadmassen og kafédriфта.

Kulturane har vore ei utfordring. Toppleiar i sør seier: «*Organisasjonskulturen sitter i magen på folk, en greier ikke forandre et campus sin kultur etter 40 års levetid*».

Samskipnadane uttrykker begge to at dei blir sett på som ein viktig samfunnsaktør på ein annan måte enn før. Dette som resultat etter fusjonane.

Begge samskipnadane har sentralisert marknadsføringa si. I nord har dei i tillegg til ein på marknadsføring tilsett ein som skal jobbe med trendar og utvikling av tenester til studentane. I sør har dei tilsett tre personar som jobbar med informasjon, kommunikasjon og marknadsføring på heiltid.

I nord har dei samla ansvaret i ein person som søker på midlar til ulike tilbod, slik at da kan kunnskapen om midlane som kan søkast på samlast hjå denne personen og denne personen vil kunne ha spisskompetanse på dette.

Det blir og uttrykt av alle at dei no jobbar meir effektivt enn før, tenkjer annleis og får meir tenestetilbod til studentane. Dei har og større fokus på studentane. Det er meir fokus på mål.

Alle dei som blei intervjuja frå dei innfusjonerte samskipnadane meiner at det er betre leiing enn før, leiing er nok viktig for innovasjon (Martins and Terblanche 2003). Det er og tydeleg at det er nye måtar å jobbe på, litt andre måtar å tenka på og meir effektivitet. Det at leiing er i endringsmodus er viktig for innovasjon (Kotter, 1996). Begge dei to toppleiarane seier at det er betre trivsel mellom studentane, dette har dei ikkje dokumentasjon på, men uformelle tilbakemeldingar viser det. I Nord har dei og satt i gang eit trivselsprosjekt med 21 studentvertar som skal skape trivsel.

I Nord har og leiing på nivå to stor friheit til å vere kreative og får prosjektmidlar om dei greier skape noko nytt. Ein ulønnsam bokhandelen i Alta er blitt avvikla og gjort om til kafébar. I sør har kompetansen blitt betre, dei er blitt meir kompetente på tvers av organisasjonen og deler kunnskapen med kvarandre «*Spisskompetanse er lettere i større*

organisasjoner». Dei får og lettare kvalifiserte søkarar etter fusjonen etter å ha blitt ein større og meir omtala organisasjon.

I Telemark samarbeidet dei meir på tvers i organisasjonen etter fusjonen dei uttrykker at det er bra. Dei nyttar både Skype og telefon i kommunikasjon mellom avdelingane. Dei har og eit mykje betre samarbeid med Høgskulen. Når det gjeld andre endringar uttrykker ho at dei lærer meir av andre no enn før og dei spesialiserer seg meir på yrket sitt. *«Vi legger opp i salatbaren på en annan måte»*. Kokkane jobbar på kjøkkenet og ikkje i kassa. Dei hospiterer og til Drammen og dei lærer av kvarandre. Ho meiner dei har oppgradert seg på alle plan og at dei skal vere på topp og blant dei beste. Dei har fått noko å strekke seg etter i samarbeidet med dei andre avdelingane.

I Alta meiner leiar i kafébaren at kunnskapen har betra seg i heile organisasjonen, men spesielt på bustad. Alta har lært av Tromsø. No har dei fått auka kunnskap både om handtering av veggdyr og asbest i bustadane og kan handtere det sjølv.

Kokken i Alta meiner at fusjonen har ført til eit større fagmiljø og fleire å snakke med. *«Da blir det bedre. Vi lærer av hverandre, de har innflytelse på oss og vi på dem»*. Fusjonen har ført til meir sentralisering og ting skal vera meir likt, dei har ein felles mal.

I Tromsø seier kjøkkensjefen at dei har lært av Narvik og produserer no mat til barnehagane i Tromsø, dette kjem nok som ein følgje av fusjonen.

Dette viser at det er læring i organisasjonane etter fusjonen, dei lærer av kvarandre og nyttar det til å utvikla nye produkt eller utfører prosessar på ein annan måte i sine eigne avdelingar.

I Alta meiner dei at det einskildmenneska som er innovasjonsdrivarar. Det ser vi mellom anna i kantina i Alta der har dei fått ein nasjonal pris i samskipnadssystemet for vakuumerte posjonspakkar med middag som studentane sjølv kan varme i mikrobølgeovnen. *«Vi lille Alta vant den nasjonale studentprisen, det er ikkje bare de store som er gode, det kommer an på person. Vi har mange ideer og kampsjefen gir oss frie tøyler»*.

Norges arktiske samskipnad har innført sjølv ei pris på 10 000 kr pr. år for dei som greier utvikle det beste produktet.

7.6.3 Kva seier Oslo manualen?

Effektivisering er eit ord som går igjen og det er tydeleg at det har ført til meir og betra produksjon. Det er vist til mange einskilde eksempel som vi kan kople opp mot innovasjon og definisjonane frå Oslo manualen. Det vi kan merke oss er at respondentane ser ikkje på endringane som dei har registrert som innovasjon. Dette viser tydeleg at dei ikkje ser innovasjon i små endringar og læring som heile tida skjer. Eg vil i det neste delkapitlet plukke ut ein del endringar som eg vil analysere opp mot Oslo manualen for å sjå om dei endringane vi har blitt presentert av respondentane er innovasjon. Min observasjon er at det har skjedd mykje innovasjon.

7.6.3.1 Endringar som er registrerte

Her vil eg presentere dei funna av endringar som eg finn interessant å analysere mot Oslo manualen sine fire innovasjonskategoriar .

- Den totale økonomien er sterkt forbetra i begge samskipnadane
- Det er auka effektivitet og ulønnsam drift er lagt ned
- Reduksjon av leiarar og betre leiing
- Endra organisasjonsmodellar
- Meir fornøgde høgskular og universitet
- Auka tenesteproduksjon og tilbod
- Samarbeid på tvers i organisasjonen har auka kunnskapsnivået over det heile
- Større fagmiljø, fleire å snakka med
- Hospitering i dei andre regionane
- Samskipnadane er meir til stades for kundane
- Større motivasjon frå dei tilsette
- Likt tenestetilbod og same prisar i heile organisasjonen
- Større einingar og meir spisskompetanse
- Blitt ein meir vesentleg samfunnsaktør
- Det satsast meir på informasjon og marknadsføring
- Nye forbetra nettsider
- Like rutinar
- Kompetanseheving gjennom heile organisasjonen
- Trivselsprosjekt i Nord

- Leing på lågare nivå har fått meir friheit til å utvikla produkt og tenester
- Arbeidsmiljøet er blitt betre
- Dei er blitt større, sterkare og meir bærekraftig

Spesielt for Telemark

- Midlertidige stillingar gjort om til faste
- Betre presentasjon av maten fordi kjøkken og kantine er blitt pussa opp
- Haldningane er endra og dei skal vere på topp og mellom dei beste

Spesielt for Alta

- Etter andre omorganisering blei det bra
- Nye produkt i kafébaren
- Spisskompetanse samlast hjå einssilde
- Blitt betre på det meste, men spesielt bustad, lært av Tromsø
- Nasjonal pris for innovasjon. Vakuumpakka middag
- I Alta har bokhandel blitt kafébar

Spesielt for Tromsø

- Sentrale innkjøpsordningar og avtalar gjev betre prisar for alle
- Produserer mat til barnehagane i samskipnaden
- Flinkare til å planlegge

Spesielt for Vestfold

- Større kontaktnett og samarbeid
- Beta sørvisnivå på grunn av større utval
- Fokus på å bli betre, lagar maten frå grunnen av
- Nytt online bestillingssystem i kantina
- Nye nettsider
- TV på veggane for menyane i kantina

De Man og Deuster gjennomførte ein studie på 15 tilfelle av fusjonar og oppkjøp (De Man og Deuster, 2005). Resultata var nedslåande og viste at innovasjonseffekten var null eller

avtagande. Det finns ikkje tidlegare studiar som viser ein positiv effekt på innovasjonar i fusjonar og oppkjøp.

I mine case seier dei fleste intervjuobjekta at dei ikkje trur det har vore innovasjon i fusjonane, til og med toppleiarane seier det, men dei meiner at det er mange andre effektar som er positive slik som samarbeidet på tvers av regionane, det er skapa ein fellesfølelse, felles samlingar skaper fellesskap, fagsamling mellom fleire gjev utvikling og forbetring og til slutt kanskje det målet som hadde høgast prioritet å betra økonomien og resultata. I den eine av kantine seier dei og at arbeidsmiljøet har forbetra seg mykje etter at ny leiding tok over *«Ansatte blir behandla likt no, før var det en indre klikk som var venn med ledelsen. Vi er blitt større og sterkere, HR avdelingen har mer spisskompetanse»*.

Til spørsmålet om endra produkt eller prosessar, seier dei fleste at det ikkje er nokon store forskjellar, men at dei tek innover seg det andre gjer bra og lærer av dei, nokre kantiner er pussa opp og forbetra og dei har innført felles IT system med både kasser i kantine og administrative system, men dette er ei normal utvikling. Nokon seier og at det dei har forbetra av produkt ville ha skjedd uavhengig av fusjonen. Eit av intervjuobjekta uttrykkjer *«Endringene ville skjedd uansett. Vi lager produkt med høy kvalitet, god, mat, sikker mat, mat som studenten ønsker med variasjon. Dette hadde vi gjort uavhengig av fusjonen. Det er det personlige hos hver enkelt som teller hvordan vi utvikler oss. Vi ansatte to nye nyutdannede kokker, de har virkelig gjort det bra»*.

Mange uttrykker at fusjonsprosessen har tatt for lang tid og det har vore krevjande. *«Nå er det nok, vi er store nok nå»*. Nokre har ikkje brydd seg fordi dei ikkje har merka store forskjellar, det er spesielt dei samskipnadane som var overtakande verksemder.

7.6.3.2 Produktinnovasjon

Produktinnovasjon er ei vare eller teneste som er ny eller betydeleg forbetra i eigenskapar eller bruksområde for bedrifta. Produkt er både varer og tenester (Oslo- manualen, 2005).

Går eg til lista over endringar kan vi plukke ut fleire punkt. I bokhandelen i Alta, som er omdanna til kafébar, har ho som driv kafébaren teke vekk ulønnsame produkt og innfører no nye produkt som er nye for kafébaren, men som skal passe til ein meir trendy stad Ho skal bruke kaffiprodukta saman med andre produkt som til døme toppe is med espressokaffi. Her meiner eg klart det er innovasjon. Sjølv om kafébarar eksisterer frå før som bokhandel, er det for det første ei omdanning av ein bokhandel til kafébar, dette er noko heilt nytt og tilfører

studentane i Alta eit nytt produktspekter. Produkta som ho utviklar no har og grader av innovasjon fordi dei ikkje finst frå før i kafébarar. Is med topping av espresso er eit godt eksempel på produkt som for henne er ukjent frå før og som fornyar kafébaren. Ho skal og utvikle fleire nye produkt og presentere til hausten.

I Alta har dei og fått ein nasjonal innovasjonspris for eit produkt dei har utvikla, dette er vakuumert middag som studentane kan varme i mikrobølgeovnen når det måtte passe. Tilsvarande produkt finst, men det er første kantina i samskipnadssystemet som tilbyr og lagar dette produktet. Det er difor nytt i kantinen og maten er heilt fersk i motsetnad til liknande produkt som Fjordlandprodukta som du får kjøpt i butikk.

Studentbarnehagane i Nord får etter fusjonen levert mat frå kantinen til samskipnadane. Dette er utvikla av samskipnaden i Narvik, men er gjennom samarbeidet vidareført i dei andre regionane. Dette er produktinnovasjon fordi det er ei ny ordning for barnehagane i samskipnadane, da det ikkje tidlegare har vore produsert mat for barnehagane i samskipnaden. Maten er og produsert av proffe kokkar og tilfører barnehagane noko heilt nytt og bra med sunn mat. Det utnyttar og eventuelt ledig kapasitet i kjøkkene til samskipnadane. Her lærer den eine avdelinga av den andre og nyttar kunnskapen til å gje eit nytt produkt i sin region.

Som eit resultat av fusjonane blir det uttrykt at det er eit større produktutval i fleire av kantinen. Det at det er blitt eit større produktspekter til kundane kan vi finne i kategorien innovasjon fordi kundane får noko meir enn dei tidlegare har hatt tilbod om, dette tilfører noko nytt. I Vestfold seier dei og at dei tilbyr mykje meir mat laga frå grunnen av, altså eit meir sunt tilbod med mindre tilsetningsstoff. Dette er nytt og tilfører studentane eit mykje betre tilbod som før ikkje har eksistert.

I Vestfold har dei og laga eit online bestillingssystem, dette til bruk for større kundar i kantinen og catering. Bookingsystem eksisterer i andre samskipnader, men er likevel eit nyutvikla system for denne samskipnaden og er spesialtilpassa. Dette er innovasjon fordi det er noko nytt for Samskipnaden i Sørøst-Norge og det tilfører ei forenkling av bestillingar til cateringmat, møtemat og selskap til kundane. Det gjer og at kundane får ei mykje meir effektiv teneste digitalt og dei kan kvalitetssikre bestillinga på ein ny og betre måte.

I Sør har dei og teke i bruk TV-skjermar som er bytta ut mot manuelle menyar Dette er mykje brukt i andre kafear, men er nytt for denne samskipnaden, det kan difor vere grader av innovasjon i det.

Vi kan og seie at det er produktinnovasjon i Telemark og Porsgrunn, der dei har fått fornya kjøkken og kantine og kan presentere maten og salatbaren på ein mykje betre måte enn tidlegare. Det ser mykje flottare ut og det er stor grad i endring av utsjånad og design. Dei får og presentere fleire produkt enn tidlegare.

7.6.3.3 Prosessinnovasjon

Prosessinnovasjon er implementering av ein ny eller betydeleg forbetra produksjons- eller leveringsmetode.

Prosessinnovasjon kan ha som hensikt å redusera einingskostnader for produksjon eller levering, for å auka kvaliteten, eller å produsera eller levera nye eller betydeleg forbetra produkt (Oslo-manualen).

Samskipnadane har fått tøffare og meir krevjande leiing etter fusjonane. Det er lagt ned ulønnsam drift og det har ført til større produksjon og meir effektiv produksjon. I dette ligg det endringar som gjer at ein må jobbe annleis og tenke annleis, her er det grader av innovasjon, da ein ut frå same arbeidsstokken får meir produkt og tenester ut til kundane og ein får auka lønnsemd.

Hospitering som er innført etter fusjonane er eit anna døme som kan føre til prosessinnovasjon, her hospiterer dei hjå kvarandre for å lære, dette fører til auka kunnskap i alle avdelingar og ein får og eit meir likt tenestetilbod, det blir gitt eksempel spesielt i Vestfold og Telemark at dette har positiv innverknad på effektivitet, kunnskap og produktutviklinga i avdelingane. Hadde dei ikkje hospitert, hadde dei ikkje forbetra produkta sine eller lært korleis dei andre avdelingane jobba. Dei sel mykje meir og har eit større utval av produkt, det utviklar kunnskapen til dei tilsette og dei overfører idear til kvarandre, dei får eit større kontaktnett og det fører og til eit meir likt tenestetilbod og rutinar i dei ulike regionane. Dette er innovasjon. Det er blitt meir samarbeid og eit større nettverk kan og sjåast på som at ein del prosessar innan kommunikasjon er blitt forbetra, informasjonen flyt og betre. Dette er innovasjon fordi det har ført til større forbetringar i produkt og det er auka konkurranse om å bli meir effektiv og lage dei beste produkta.

Det er og blitt lagt meir spisskompetanse på einskildpersonar, dette blir spesielt sagt i Nord, der ein person oppdaterer seg på alle endringar og har kompetanse på lovverket innanfor barnehage. Dette sparer mange for å bruke mykje tid på å skaffe seg kunnskap, denne eine personen kan levere all den kunnskapen dei andre treng, dette gjeld og for HR avdelinga og

alt lovverk der. Ein kan sjå på det som ein prosess i enklare leveransar av kunnskap ut i organisasjonen. I og med at dette effektiviserer og gjer rutinar enklare, det sparer mange for mykje arbeid og det er nytt så kan dette kallast innovasjon.

Proessen med å bestille mat er og blitt ny og enklare med det nye bookingsystemet i kantinene i Sør som blir nemnt under produktinnovasjon. Eit nytt bestillingssystem er og ei forbetring i prosessen med bestilling, difor er det og prosessinnovasjon.

7.6.3.4 Marknadsføringsinnovasjon

Marknadsføringsinnovasjon er implementering av ein ny marknadsføringsmetode som involverer betydelige endringar i produktdesign eller emballasje, produktplassering, produktfremming eller prising. Marknadsføringsinnovasjon er retta mot å betre imøtekomme kunden sitt behov, å opne nye marknader eller ny-posisjonera eit firma sine produkt på marknaden, med sikte på å auke salet til selskapet (Oslo manualen).

Omdømmet til samskipnadane blir uttrykt å vere sterkt forbetra etter fusjonane. Dei er blitt ein vesentleg samfunnsaktør, det seier begge dei nye samskipnadane. I og med at dei bruker ordet vesentleg og at det har ført til større tal søkarar på stillingar og meir annerkjennelse frå utdanningsinstitusjonane, må vi anta at det her ligg grader av innovasjon som må ligge på marknadsføringa og kommunikasjon, det er vanskeleg å seie noko om metoden som ligg til grunn for omdømmet og det er difor vanskeleg å konkludera med at det er innovasjon, men kan vere det.

Det ein kan og sjå på er dei nye nettsidene som tydelegvis har fått ei vesentleg oppgradering og forbetring både i nord og sør. Nettsidene er med på å marknadsføre samskipnadane og vesentlege endringar her vil vera med å marknadsføre samskipnadane på ein god måte. Dei må da ha blitt vesentleg forbetra. Det må vere noko som representerer noko heilt nytt til dømes responsive design eller sterkt forbetra funksjonalitet. Det blir ikkje sagt noko om dette og eg kan difor ikkje konkludere med at det er innovasjon, men om dei tilfører noko nytt i høve kommunikasjon er det innovasjon.

Det siste punktet som og omtalast som produktinnovasjon er presentasjonen av salatbaren i kantina i Telemark. Dei har fått eit nytt og flott kjøkken og ei flott kantine som gjer at dei kan presentere maten på ein mykje flottare måte enn før. Dette er og med og bygger omdømmet til samskipnaden fordi det ser godt ut og marknadsfører kantina på ein mykje betre måte. Dei

presenterer eit produkt på ein ny og betre måte som fører til auka sal, dette er marknadsføringsinnovasjon.

7.6.3.5 Organisatorisk innovasjon

Ein organisatorisk innovasjon er implementering av ein ny organisasjonsmetode i firmaet sin forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller i eksterne forhold. Organisatorisk innovasjon kan vera meint å auke bedrifta si yting ved å redusera administrasjonskostnader eller transaksjonskostnader, forbetre arbeidsplassstilfredsheit og dermed arbeidsproduktivet eller redusere kostnader for leveransar. Kjenneteikna ved ein organisatorisk innovasjon i forhold til andre organisatoriske endringar er implementering av ein organisasjonsmetode i forretningspraksis, arbeidsplassorganisasjon eller eksterne relasjonar, som ikkje tidlegare har vore brukt i firmaet og er resultatet av strategiske avgjerder teke av leiinga (Oslo-manualen).

Når vi ser på våre undersøkte samskipnader har dei organisert seg på litt ulike måtar. Norges Arktiske Studentsamskipnad organiserte seg først slik som Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge med sentralisering av leiing, men i neste runde desentraliserte dei leiing på kvart campus. Dei tilsette som er intervjuet uttrykker at dei er nøgde med dagens organisasjonsmodell, sjølv om dei er ulike. I Sørøst-Norge uttrykker dei klart at dei er fornøgde med den nye leiinga frå Vestfold og at det skjer meir no enn før, sjølv om dei ikkje er så nær. Den nye leiinga har og ei betre haldning mot dei tilsette og behandlar alle på same måte. Dei føler og at den nye leiinga er meir på deira nivå, ikkje over dei. I Nord uttrykker dei at det var heilt avgjerande å få lokale campussjefar som sit nær dei, da dei sentraliserte blei alt vanskeleg. Det var geografisk store avstandar og ein måtte ta fly for å møte leiinga. Dei protesterte mot dette og fekk endra til lokal campusleiing. Det blir uttrykt på begge plassar, både i Nord og i Sør at dei har svært dyktig leiing etter fusjonane.

Det vi kan seie er at i Sør har det ikkje vore organisatorisk innovasjon fordi dei har nytta den modellen som Vestfold hadde tidlegare, det er likevel ein god modell fordi den har gitt eit godt resultat i Samskipnaden i Sørøst-Norge, etter andre endringa i Nord har vi organisatorisk innovasjon fordi organisasjonsmodellen er ny for heile organisasjonen, også i Tromsø. Modellen har gitt dei tilsette stor moglegheit til påverknad til utvikling av samskipnaden og å komme med endringar. Ut frå teorien i Oslo manualen kan vi seie at dette er organisatorisk innovasjon.

Eg kunne ha gått gjennom enda fleire endringspunkt, men i og med at eg finn innovasjon på alle dei fire innovasjonsindikatorane i Oslo manualen tek eg ikkje med fleire analysar. Eg vil i det neste kapitlet gje ein konklusjon på spørsmålet eg har stilt i oppgåva.

8. KONKLUSJON

I dette kapittelet blir dei sentrale funna i spørjeundersøkinga satt opp mot problemstillinga og eg gjev ein konklusjon på spørsmålet som er stilt. *Opnar fusjonar potensiale i verksemder til innovasjon og korleis?* Det blir og reflektert over overførbarheit til andre samskipnader og organisasjonar og det blir vurdert om denne oppgåva sine resultat kan tilføre noko i vidare forskning? Oslo-manualen (2005) og de Man og Duysters sin forskning blir satt opp mot resultata i forskinga. Kotter (2005) sine teoriar om leiing og endring er og nytta for å sjå funna opp mot kva leiing har å bety.

8.1 Hovudfunn.

Funna i denne oppgåva viser at det finns mykje innovasjon etter fusjonane, det viser analysen som er utført. Forskinga som er utført kan overførast på andre samskipnader og verksemder fordi det finst verksemder som har same utgangspunkt som i denne undersøkinga. Det som er litt spesielt er at respondentane i intervjuet ikkje ser denne innovasjonen dei sjølv er med på å skapa. Dei meiner dei forstår kva innovasjon er, men det er så tydeleg at dei ikkje ser på dei små og mange endringane i sin arbeidskvardag som innovasjon.

Denne oppgåva kan vera med å klargjere og gje ein retning på vidare forskning på området fusjonar og innovasjon, der ein ser på innovasjonsevna til fusjonerte selskap. Det er viktig å understreka at undersøkinga er gjort i eit kortsiktig perspektiv etter fusjonane og at funna i dei to undersøkte case må bli sett på som resultat på kort sikt etter fusjonane. Det er ikkje gjort nokon form for kartlegging på lengre sikt etter fusjonane det er viktig å understreka. Forsking på eit seinare tidspunkt av dei same samskipnadane kan gje fleire og andre resultat.

8.2 Hovudtrekk i funna

Intervjuet hadde som hensikt å finne ut om det kan registrerast innovasjon i fusjonane til dei samskipnadane som var med i undersøkinga, der fusjonane er årsak til innovasjonen. Dei to toppleiarane i dei nye samskipnadane meinte at det var for tidleg etter fusjonane å undersøke om det hadde vore innovasjon hjå verksemdene dei no var leiarar i, og at undersøkinga burde ha vore gjennomført seinare.

Forskinga i denne oppgåva er utført i eit kortsiktig perspektiv, men vi ser likevel at det har oppstått innovasjon. Toppleiarane og dei andre tilsette har ikkje reflektert over at dei funna eg har gjort er innovasjon. Det var nokre få av dei som var intervjuet som meinte det var oppstått

innovasjon som resultat av fusjonane. Dette viser at dei ikkje hadde same oppfatning av kva innovasjon er, slik vi finn etter nyare definisjonar av indikatorar i Oslo-manualen (2005), dei har difor ikkje kunna reflektere over at dei små og mange endringane har ført til innovasjon.

Funna viser og at det er mykje læring mellom selskapa som har fusjonert i dei to case vi har undersøkt, dei overfører kunnskap mellom avdelingane og nyttar dette i sine produkt eller arbeidsmetodar. I Oslo manualen (2005), blir det beskrive at flyt av informasjon gjer at kunnskap blir meir og meir sett på som ein sentral drivar av økonomisk vekst og innovasjon. Det skapast kunnskapsstrømmer som fører til læring. Dette finn vi att i dei samskipnadane som er undersøkte og dette fører til innovasjon fordi nye produkt og prosessar oppstår i samband med læringa.

Når eg går gjennom funna i undersøkinga finn eg fleire område det har oppstått innovasjon på etter fusjonane. Eg finn både produkt, prosess, marknads og organisatorisk innovasjon. Spørsmålet er kva som er årsaken til innovasjonen? Er det fusjonen i seg sjølv eller er det andre ting som har oppstått som påverkar innovasjon. Ut frå teorien ser vi at endringsorientert leiing er innovasjonsdrivande (Kotter, 1996) og dette er med på å påverke om ei verksemd skaper innovasjon eller ikkje. I dei to innfusjonerte samskipnadane er det ut frå undersøkinga uttrykt at ny leiing er betre enn tidlegare leiing og ut frå svara ser vi heilt tydeleg at det har blitt meir endringsorientert leiing for dei innfusjonerte selskapa som er undersøkte. Det å seie at ei leiing er god eller dårleg kan vere vanskeleg å måla, men vi kan konkludere med at endringsorientert leiing er avgjerande for å skapa innovasjon (Kotter 1996). Hamel (2006, 2007) seier at leiingsinnovasjon har eit langt større potensiale for å skapa langvarig konkurransefordelar. Hamel uttrykker at det som til slutt vil avgrensa ein organisasjon sin prestasjon er leiingsmodellen. Hamel seier vidare: For å lykkast med innovasjon er det behov for radikale endringar i leiing si tenking, kombinert med nye prinsipp, normer og åtferd i organisasjonen. Leiingsinnovasjon handlar difor om betydeleg endring vekk frå tradisjonelle prinsipp. Det kan og vera innføring av nye organisatoriske former som representerer vesentleg forbetring av måten leiing og styring blir utøvd, eller korleis einingar i og utanfor verksemda blir knytt saman. I mi undersøking observerer eg at fleire av respondentane uttrykker at leiing har ført til forbetringar og endringar og at mange av desse endringane kan koplust opp mot definisjonane av innovasjon i Oslo-manualen (2005). Eg vil likevel konkludere med at det er læring mellom individa i dei nye organisasjonane som er årsaken til det meste av innovasjonen vi finn i dei to case eg har undersøkt. Det er difor den

læringa som blir interessant å sjå på i samanhengen om det er skapa innovasjon på grunn av fusjonane mellom samskipnadane.

8.3 Fusjon og innovasjon

Spørsmålet blir da kva fusjonane har betydd for innovasjon i dei sakene eg har undersøkt? I dei overtakande selskapa finn vi minst innovasjon, men i tidlegare Vestfold ser vi at det er oppstått innovasjon etter fusjonane, her har dei bla. utvikla eit nytt bookingsystem for kantina. Som forskar vel eg å konkludere med at desse endringane ville ha skjedd uavhengig av fusjonane, det blir og uttrykt av respondenten som gjev denne informasjonen. Dette var eit prosjekt som var planlagt før fusjonen.

Det er og i stor grad Vestfold som har overført kunnskap på dei andre innfusjonerte partane i Sør. *«Vi har ikke lært så mye av de andre, vi hadde i utgangspunktet et veldig bra system. Vi har gitt våre system til de andre, vi har og bare faglærte, det hadde ikke de andre. De har nok lært mye av oss»*. Det betyr at Vestfold har overført kunnskap og satt i gang læring til dei innfusjonerte samskipnadane, dette er innovasjonsdrivande. Innovasjon oppstår ved kunnskapstrømmer (Oslo-manualen, 2005). I Nord har kunnskapen gått litt meir mellom alle dei innfusjonerte partane *«Da blir alt bedre. Vi lærer av hverandre, de har inflytelse på oss og vi på dem»* er eit døme på utale frå Alta.

Ser vi til dei innfusjonerte verksemdene finn vi mange endringar som vi kan kalle innovasjon fordi det er nytt for verksemda (Oslo manualen, 2005). Desse endringane har skjedd etter fusjonane, noko på grunn av at dei har fått ny leiing som er endringsorientert, men mest fordi dei tilsette i dei fusjonerte selskapa har hatt stor grad av læring mellom seg. Spørsmålet blir da, er det fusjonane som er årsak til innovasjonane i desse verksemdene, eller er det ny leiing? Det er stor sannsynlegheit for at dei endringane vi har registrert i intervjuet og som vi ut frå Oslo-manualen (2005) kan kalle innovasjon, ikkje ville ha oppstått utan at fusjonane har blitt gjennomførte. Fusjonane gir ikkje heile svaret fordi leiing og har påverka innovasjonen, men størstedelen av innovasjonen har oppstått fordi vi har hatt læring og kunnskapsflyt mellom dei tilsette i verksemdene. Det at leiinga i dei overtakande verksemdene er endringsorientert er viktig, men det er og dei tilsette i verksemdene som bidreg til innovasjonen og kunnskapsoverføring til kvarandre. Leiinga har vore endringsorientert og lagt forholda til rette for innovasjon, men det er dei tilsette som har skapa innovasjonen. Korleis skal vi da kople fusjon opp mot innovasjon i desse to sakene. Vi kunne i staden for å fusjonera inngått

samarbeid eller alliansar mellom dei same samskipnadane, der dei kunne ha utveksla erfaring og kunnskap med kvarandre i like stor grad, men i og med at det ikkje har skjedd tidlegare, noko som klart er ein moglegheit fordi samskipnadane i stor grad samarbeider om mange løysingar nasjonalt og har eit nettverk i heile landet, ser eg vekk frå at alliansar kunne ha hatt eit like bra resultat.

Som forskar vel eg å konkludere med at den innovasjonen som er oppstått ikkje ville ha førekome slik som det er i dei undersøkte samskipnadane utan at selskapa hadde fusjonert. Eg tolkar resultatata til at fusjonane er årsaken til at dei tilsette jobbar meir saman, dei kommuniserer meir og utviklar meir kunnskap og læring på grunn av fusjonane. Det flyt meir kunnskap på grunn av fusjonane. Denne kunnskapsflyten og læringa i organisasjonane er største årsaken til at verksemdene har skapt innovasjon i etterkant av fusjonane og denne innovasjonen hadde ikkje oppstått om samskipnadane ikkje hadde fusjonert.

De Man og Duysters (2005), seier at alliansar og samarbeid aukar graden av innovasjon. I dei to case eg har undersøkt kan eg konkludere med at det ikkje ville blitt meir innovasjon med samarbeid eller alliansar fordi denne moglegheitene var der før fusjonane, alle samskipnadane i Noreg har eit tett samarbeid, slik og utdanningsinstitusjonane har, vi kan difor konkludera med at fusjonane har opna potensiale for innovasjon i dei innfusjonerte verksemdene noko på grunn av at den nye leiinga har vore meir endringsorienterte og sterkare pådrivarar til utvikling, men hovudårsaka er at kunnskapsflyten og læringa i dei fusjonerte selskapa mellom dei tilsette har auka på grunn av fusjonane og difor er fusjonane årsak til mykje av innovasjonen.

8.4 Var det rett å fusjonera?

Alle som blei intervjuja i undersøkinga uttrykte at det var rett å fusjonera, ein svara at det hadde ikkje betydning for han, medan dei andre var positive til fusjonen. «*Ja, det har fått meg til å bli betre, hele den arktiske samskipnad er blitt bedre*», «*Ja, når vi samles på ledermøter er vi større og vi har et større fagmiljø. Vi lærer av hverandre, vi har flere å samarbeide med, vi har innflytelse på hverandre*», «*Vi er blitt større og mere bærekraftig*».

Ut frå svara frå intervjuja som er gjennomført og analysen som eg har utført var det i dei undersøkte samskipnadane rett å fusjonera.

Det er ikkje mykje forskning rundt fusjonar sin påverknad av innovasjon (de Man og Deuster, 2005) og berre eit fåtal studiar er blitt publiserte. De Man og Deuster seier at resultatata er

nedslåande og at innovasjonseffekten er null eller avtakande. Men dei seier at dersom prosessen med fusjon blir køyrt problemfritt er innovasjonseffekten større, men ikkje større enn dersom fusjonen ikkje hadde skjedd. Ahuja og Katila (2001) seier at ein må fokusera på dei små måla om ein ynskjer innovasjon. Chakrabarthy, Hauschildt og Suverkrup (1994) fann at innovasjon blir redusert når større selskap tek over små selskap og at innovasjonsevna er betre når selskapa har meir lik størrelse. Det er likevel ingen definitiv konklusjon på dette. I mitt tilfelle var Tromsø stor og tok over tre mindre samskipnader, medan Vestfold, Buskerud og Telemark er meir like i størrelse. Eg ser likevel ikkje nokon store ulikheiter i dei to fusjonane eg har undersøkt når det gjeld størrelse på verksemdene før fusjonen og innovasjonsevna dei har hatt.

I dei to casane eg har undersøkt har fusjonane opna potensiale for innovasjon. Leiinga sitt syn på endring har vore med å påverka, men dei tilsette sin evne til læring og kunnskapsdeling er den største innovasjonsdrivaren i casane. Leiinga er ikkje gitt i ein fusjon, men i fusjonar mellom einingar, der leiing er endringsorienterte skapast det meir læring og kunnskapsoverføring som igjen fører til innovasjon (Kotter, 1996).

Eg kan ikkje konkludere slik som de Man og Duysters (2005). Dei konkluderer med at fusjon ikkje er svaret om du ynskjer å skapa innovasjon. I dei tilfella eg har undersøkt har det opna seg moglegheiter for innovasjon på grunn av fusjonane. Oslo-manualen (2005) gjev oss nye innovasjonsindikatorar og metodikk til å sjå på innovasjon på ein ny måte og vi kan difor konkludera annleis enn det forskarane de Man og Duysters gjer.

8.5 Overførbarheit

Denne oppgåva undersøker få verksemder, resultata er likevel overførbare til andre organisasjonar enn dei eg har undersøkt. Leiinga si haldning er viktig, men det er kunnskapsdelinga som oppstår mellom dei tilsette i dei tidlegare organisasjonane som opnar eit potensiale for innovasjon i fusjonar. Kunnskapsflyten og læringa har oppstått fordi medarbeidarar frå dei ulike fusjonerte verksemdene lærer av kvarandre. Dette er medarbeidarar som tidlegare ikkje har hatt mykje kontakt med kvarandre. Det oppstår nye kommunikasjonsvegar med overføring og læring til kvarandre. Alle dei innfusjonerte selskapa lærer av kvarandre. Dette er overførbart til andre fusjonar.

I mi oppgåve er det kunnskapsoverføring og læring som er avgjerande for om ei verksemd kan skapa innovasjon, det finst og mange andre faktorar som er med på skape innovasjon bla.

medarbeidarane si haldning er heilt klart avgjerande. Motstand i organisasjonane vil hindre innovasjonsevna (Kotter, 1996), det ser vi i Telemark. Det blir uttrykt at deler av organisasjonane har hatt sterk motstand mellom dei tilsette og at ein del har slutta på grunn av fusjonane, men dei vi har intervjuar har stort sett vore positive og pådrivarar til endringane. Vi kan ikkje gje nokon klar konklusjon på om motstanden i andre avdelingar har vore innovasjonshemmande, da vi ikkje har undersøkt dette godt nok, men vi ser spesielt i Tromsø med litt likegyldig haldning til fusjonane har dei likevel tilpassa seg. Dei uttrykker at dei jobbar meir effektivt og har betre lønnsemd etter fusjonen. Dei har og overteke Narvik sitt konsept med å lage mat til studentbarnehagane.

8.6 Vidare forskning

Oslo-manualen (2005) har med sine definisjonar av innovasjonsindikatorar og metodikk gjort det mykje enklare å finne dei områda som kan kallast innovasjon i mine case. Desse indikatorane er nye og gjev mi forskning ein ny dimensjon i forhold til tidlegare forskingslitteratur frå blant anna de Man og Duysters (2005).

Oppgåva som er gjennomført har gitt meg mykje kunnskap om både innovasjon og fusjonar. Som det er peika på er det lite forska på området frå før, men det finns mykje rundt innovasjon. I vidare studiar kan ein utvide forskinga og ta for seg heile samskipnadssektoren og samanlikna opp mot samskipnader som ikkje har fusjonert. Ein kan og gjere meir forskning på eit seinare tidspunkt på dei samskipnadane som er undersøkt i denne oppgåva og gjere nye funn. Eg meiner denne oppgåva stiller med eit bidrag innanfor forskinga rundt fusjonar og innovasjon og kan nyttast i vidare forskning rundt temaet. Oppgåva er eit godt bidrag til meir forskning på feltet innovasjon og fusjonar fordi oppgåva gjev andre konklusjonar enn tidlegare forskning. Oslo-manualen (2005) sine indikatorar og metodikk vil gje denne forskinga ein ny dimensjon. Intervjua i empirikapitlet vil og kunne nyttast i vidare forskning og av andre forskarar rundt temaet fusjonar og innovasjon.

9 KJELDER

Dokumentliste

Ahuja, G., and R. Katila (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, volume 22, pp. 197-220.

Anand, B.N, & T. Khanna (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 295-315.

Bresman, H., J. Birkinshaw & R. Nobel (1999). Knowledge transfer in international acquisition, *Journal of International Business Studies*, 30, 439-462.

Chakrabarti, A, J. Hauschildt and C. Sueverkrup (1994). Does it pay to acquire technological firms?, *R&D Management*, 24, pp. 47-56.

Chan, S: .J., A. Kensinger, Arthur Keown, and J. Martin (1997). Do Strategic Alliances Create Value?, *Journal of Financial Economics*, Vol46, No. 2, pp. 199-222.

Damanpour, F(1996). Organizational complexity and innovation: Developingand testing multiplecontingency models, *Management Science* 42(5): 693-716

Duysters, G.M., & A.P. de Man (2003). Transitory alliances: an instrument for surviving turbulent industries?, *R&D Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 49-58.

Duysters, G (1996). *The Dynamic of Technical Innovation: The Evolution and Development of Information Technology*, Cheltenham, Edward Elgar Publishers.

Ernst, D., & T. Halevy (2000). When to think alliance, *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4, pp. 47-55.

Franko, L.G. (1989). Global corporate competition: Who's winning, who's losing and R& D factor as a reason why, *Strategic Management Journal*, vol 10.

Gerpott, T.J. (1995). Successful integration of R&D functions after acquisition: an exploratory empirical study, *R&D Management*, Vol 25, pp161-178

Grandstrand, O., EBohlin, C. Oskarsson & N. Sjoberg (1992). External technology acquisition in large multi-technology corporations, *R&D Management*, 22, pp. 111-133.

Gray, Denis O, Mark Lindblad, & Joseph Rudolph (2001). University-Based Industrial Research Consortia: A multivariate Analysis of member Retention, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 26, No.3, pp 247-254.

Hagedoorn, J. & Duystes (2002). The Effect of Mergers and Acquisitions on the Technological Performance of Companies in a High-Tech Environment, *Technology Analysis & Strategic Management*, volum 4, no. 1, pp 68-85.

Hagedoorn, John & Jos Schakenraad (1994). The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 291-309.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review* februar. Onlineversjon www.hbsp.org.

Hamel, G. (med B. Brien) (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hammer, M (2004). Deepchange. How operational innovation can transform your company, *Harvard Business Review*, OnPoint.artikkel, april: 1-11.

Hennart, J.F. (1988). A transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 9: 361-374.

Hitt, M.A., R.E. Hoskinsson, J.S. Ireland, J.S. Harrison (1991). Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs, *Academy of Management Journal*, volum 34, pp 693-706.

Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol 9, NO1, pp.31-41.

Jacobsen D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm as, Oslo.

Joe Tidd & John Bessant (2014). *Managing Innovation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester UK.

Koh, J & Ventraman, N. (1991). Joint Venture Formation and Stock Market Reactions, An Assessment in the Information Technology Sector, *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No. 3, pp. 869-892.

Kotter, John P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, March-April Issue: 59-67.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.

Lane, Peter J. and Michael Lubatkin (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, Vol 19, pp. 461-477.

Larsson, R., Bengtson, K. Henriksson and J. Sparks (1988). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science*, 9, 285-305.

Link, Albert N. (1988). Acquisitions as sources of technological innovation, *Mergers and Acquisitions*, volume 23, issue 3, pp. 36-39.

Melissa A. Schilling (2013). *Strategic Management of Technological Innovation*, New York University, NY

Mezias, S.J. & M.A. Glynn (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution, *Strategic Management Journal* 14:77-101

Moore, G.A (2005). *Dealing with Darwin. How great companies innovate at every phase of their evolution*, New York: Portfolio

Mowery, D.C., J.E. Oxley and B.S. Silverman (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 77-91.

Porter, M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London, MacMillan

Powell, Walter W., K.W. and Smith-Doerr L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of control of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 116-145.

Rogers, E. M (1995). *Diffusion of innovations*. 5. Utg. New York: The Free Press

Rowley, T., D. Behrens and D. Krackhard (2000). Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries, *Strategic Management Journal*, vol 21, pp. 369-386.

Shlifer, A., & R.W. Vishny (1991). Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and Implications, *Strategic Management Journal*, 12, Winter Special Issue, pp.51-59.

Swedberg, R. (2000). *The social science view of entrepreneurship: Introduction and practical applications*, New York, Ny: Oxford University Press

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen

Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 403-433.

Tidd, J. & J. Bessant (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, market and organizational change*, Wiley & Sons 4.utg. England.

Tone Merethe Aasen & Oscar Amundsen (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, Gyldendal Akademisk, Oslo.

Vanhaverbeke, W., Duysters G. & N. Noorderhaven, (2002). External Sourcing through Alliances or Acquisitions: An Analysis of the application Specific Integrated Circuits Industry, *Organization Science*, vol. 13, no. 6, pp. 714-733.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York, The free Press.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The free Press.

Internett/websider og andre kjelder:

OECD & Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and interpreting innovation data*, 3rd edition, nettside: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1503237082&id=id&accname=guest&checksum=22353CE83689A1D8ADF8C1CD8E239513>, nedlastet mai 2017.

Kyrre Lekve, Aftenposten 10.februar 2015, «Fusjon er svaret, kva var spørsmålet?»

Noralv Veggeland, Ukeavisen Ledelse 29.januar 2016, «Norge oversvømmes av fusjoner – hva skjer?»

Mats Persson , 21.04.2016, nettside: <http://forskning.no/politikk-skole-og-utdanning/2016/04/fusjoner-en-risikabel-strategi>

Stortingsmelding nr 7, nettside: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

NOU 2008:3, Sett under ett, Ny struktur i høyere utdanning, nettside: <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b45efd2ef1d4960a73a2bc7d0e9ec98/no/pdfs/nou200820080003000dddpdfs.pdf>

Jusstorget, Fusjon mellom selskaper – en oversikt, nettside: <https://www.jusstorget.no/fusjon-mellom-selskaper-en-oversikt/>

Studentsamskipnaden i Oslo, nettside: www.sio.no

Vedlegg 1:

Spørreskjema 1: Intervjuguide til tilsette:

- Starte med å seie kven eg er, og kva eg driv med
- Kvifor er det temaet eg intervjuar om interessant
- Kvifor er du som person plukka ut til intervjuet og retten til å nekte
- Seie noko om at dataene ikkje blir brukt vidare anna enn i oppgåva- anonymt
- Respondenten vil kunne få tilsendt rapporten

Sjølve intervjuet.

- Alder?
- Stilling?
- Leiarfunksjon og nivå?
- Kva institusjon kom du frå før fusjonen?
- Hadde du formeining før fusjonen om at fusjonen burde gjennomførast eller ikkje?
- Var det rett å fusjonera, slik du ser det i dag?

Spørsmål for å få fram haldningar:

- Kven har styrt fusjonen?
- Fekk du nok informasjon undervegs i prosessen og korleis?
- Var du med å påverka prosessen, og på kva måte?
- Har du på nokon måte delteke i sjølve arbeidet rundt fusjonen og korleis?
- Har arbeidsmiljøet endra seg etter fusjonen og korleis?
- Er det blitt betre leiing som følgje av fusjonen, ev korleis har det endra seg?
- Korleis var miljøet i di gamle verksemd i forhold til no?
- Er begrepet fusjon, positivt eller negativt lada og kvifor?
- Har fusjonen teke mykje merksemd i kvardagen din på arbeid og ev korleis?
- Har fusjonen teke lang tid? Kunne det vore gjort annleis, raskare eller betre tid?

Spørsmål for å få fram innovasjon:

- Har fusjonen ført til endringar i organisering i di avdeling og korleis?
- Ser du at det har skjedd endringar som gjer at ting har forandra seg etter fusjonen og kva er dei?
- Har de utført endringar i produkt/produksjon som har samanheng med fusjonen?
- Jobbar de annleis i avdelinga no etter fusjonen og korleis?
- Har det skjedd endringar i samarbeidet mellom di avdeling og tilsvarande avdeling i dei fusjonerte verksemdene, som fusjonen kan vere årsak i?
- Samarbeider du annleis med dei andre tilsvarande avdelingane i dei fusjonerte partane sine tilsvarande avdelingar etter fusjonen, og kan du gje eksempel?
- Korleis er sørvisnivået ut mot kundane blitt påverka av fusjonen, er studentane/kundane meir eller mindre nøgde etter fusjonen, har du eksempel?
- Korleis har kunnskapen endra seg i avdelinga di etter fusjonen?
- Har du formeining om at fusjonen er skapt ein meirverdi totalt for samskipnaden og kva meiner du denne meirverdien er?
- Ser du at det kan finnast innovasjon som eit resultat av fusjonen? Har du eksempel på ei endring som kan vere innovasjon, som har oppstått på grunn av fusjonen?

Spørreskjema 2 : Intervjuguide til administrerende direktør/toppleiar:

- Starte med å seie kven eg er, og kva eg driv med
- Kvifor er det temaet eg intervjuar om interessant
- Kvifor er du som person plukka ut til intervjuet og retten til å nekte
- Seie noko om at dataene ikkje blir brukt vidare anna enn i oppgåva- anonymt
- Respondenten vil kunne få tilsendt rapporten

Sjølve intervjuet.

- Alder?
- Kvifor var det rett å fusjonera, slik du ser det i dag?

Litt om korleis prosessen var styrt:

- Kva var utgangspunktet og formålet med fusjonen, har det vore konkrete mål som skulle oppnåast?
- Har du, som toppleiar hatt eigne mål med fusjonen, i tilfelle kva?
- Kven har delteke direkte i sjølve fusjonsprosessen og korleis?
- Kva tenker du er det beste med denne fusjonen, kva er oppnådd?
- Har eksterne vore opptekne av fusjonen og korleis?
- Har det oppstått samarbeid på tvers av organisasjonen som resultat av fusjonen? Har du eksempel?
- Ser du att fusjonsprosessen har vore krevjande og kan ha teke vekk fokus frå dine andre leiaroppgåver? Kva er dette og kva utslag har det gitt?
- Kor lang tid har fusjonsprosessen teke? Kunne det ha vore gjennomført raskare, eller burde de brukt lengre tid?

Spørsmål for å få fram innovasjon:

- Har de gjennomført omorganiseringar som resultat av fusjonen og kvifor?
- Har det skjedd andre endringar på grunn av fusjonen til dømes produkt eller produksjonsutvikling?
- Har desse endringane ført til meir utnytting av personale, lægre kostnader eller andre forbetringar?
- Har endringar gitt synergjar på andre område og kva/korleis?
- Kan du gje eksempel som viser at fusjonen har gjort samarbeid på tvers av geografiske avdelingar lettare og gitt ein meirverdi for organisasjonen?
- Ser du endringar hjå dei tilsette, har noko endra seg etter fusjonen og korleis?
- Har du eksempel på endringar som gjer at dei tilsette jobbar annleis etter fusjonen?
- Har du registrert endringar i arbeidsmiljøa i dei fusjonerte verksemdene, ev kva?
- Korleis har sårvisnivået endra seg med fusjonen? Er studentane/kundane meir eller mindre nøgde etter fusjonen, og korleis måler de ev. det?
- Har det skjedd endringar i kundemassen og korleis?
- Har du eksempel på endringar som gjer at de jobbar annleis, kanskje meir effektivt etter fusjonen?
- Har du formeining om at det etter fusjonen er skapt ein meirverdi totalt for samskipnaden og i tilfelle kva?
- Har de utført målingar som gjer at de ser endringar etter fusjonen?
- Har innovasjon vore eit mål med fusjonen?
- Har du ei formeining om at fusjonen kan ha vore årsak til innovasjon og ev kva?