



UNIVERSITETET I AGDER

# Internasjonale eierskifter i norsk kontekst

En analyse av eierskap på tvers av nasjonale modeller

**Heidi R. Ellingsen**

**Veileder**

Jon P. Knudsen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2022  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet ved Institutt for arbeidsliv og innovasjon, i forbindelse med avsluttende studier i Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder.

Gjennom mastergraden ble jeg introdusert for faget «Institusjonell økonomi», som raskt fanget min oppmerksomhet. Faget var ikke bare interessant, men det tok også opp flere samfunnsaktuelle temaer som jeg selv hadde blitt påvirket av tidlig i mitt arbeidsliv. Det ble fort klart at dette var et tema jeg ønsket å skrive min masteroppgave om når jeg fikk mulighet til å skrive om en bedrift jeg selv har vært ansatt i ved siden av studiene. Bedriften er lokalisert på Sørlandet, og har opplevd å bli kjøpt opp av både et islandsk og britisk konsern, som ifølge litteraturen er nasjoner som skiller seg fra Norge både institusjonelt, kulturelt, politisk og historisk. Jeg ønsket med min oppgave å belyse hvordan disse forskjellene har hatt konsekvenser for den norske bedriften.

Det har vært en spennende og svært innholdsrik prosess, men jeg skal ikke legge skjul på at det også til tider har vært svært utfordrende. Hadde jeg stått i denne prosessen alene ville reisen sett veldig annerledes ut, og i den forbindelse ønsker jeg å rette en takk til de som har bidratt til at jeg har kommet i mål med oppgaven.

Først vil jeg rette en takk til alle de dyktige professorene og foreleserne ved Universitetet i Agder, som har bidratt til å gjøre studietiden til en spennende epoke i livet. En ekstra takk rettes til min veileder, Jon P. Knudsen, som alltid har vært tilgjengelig der jeg har trengt innspill og veiledning.

Videre vil jeg takke min samboer som har motivert og oppmuntret meg selv i de mest krevende tidene av denne prosessen, dette ville ikke vært mulig uten deg. Takk til familie og venner som alltid har hatt troen på meg, og til mine medstudenter som har bidratt stort til min opplevelse av studietiden. Til slutt, takk til RPC Bebo Kristiansand som tok meg imot med åpne armer, og til alle ansatte som stilte opp til intervjuer.

*Oslo, 31.mai 2022*

*Heidi Rebecca Ellingsen*

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>5</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
1.1 Problemstilling.....	9
<b>2.0 CASE: RPC-Bebo Kristiansand.....</b>	<b>9</b>
2.1 RPC-Bebo Kristiansand.....	10
2.2 Promens.....	11
2.3 Konsernet RPC Group.....	11
<b>3.0 TEORI.....</b>	<b>12</b>
3.1 Institusjoner.....	12
3.2 Varieties of Capitalism.....	13
3.2.1 Koordinerte markedsøkonomier (CME).....	15
3.2.2 Liberale markedsøkonomier (LME).....	15
3.2.3 VoC i et innovasjonsperspektiv.....	16
3.2.4 Kritikk av VoC.....	19
3.3 Norge, Island og Storbritannia i lys av Voc-rammeverket.....	20
3.3.1 Norge i lys av VoC.....	20
3.3.2 Island i lys av VoC.....	22
3.3.3 Storbritannia i lys av VoC.....	25
3.4 Kulturperspektivet.....	26
3.4.1 Hofstedes dimensjoner.....	27
3.4.1.1 Kollektivism vs. Individualisme.....	28
3.4.1.2 Stor vs. liten maktdistanse.....	29
3.4.1.3 Sterk vs. svak unngåelse av usikkerhet.....	29
3.4.1.4 Maskulinitet vs. feminisme.....	30

<b>4.0 METODE</b> .....	<b>32</b>
4.1 Casetudie.....	32
4.2 Metodevalg.....	33
4.3 Kilder for datainnsamling.....	34
4.3.1 Intervju.....	35
4.3.1.1 Utvalg av respondenter.....	36
4.3.2 Observasjoner.....	37
4.3.3 Sekundærdata/analyse.....	37
4.4 Reliabilitet og validitet.....	38
4.5 Etske hensyn og begrensninger.....	39
<b>5.0 RESULTATER OG ANALYSE</b> .....	<b>40</b>
5.1 Oppkjøpsprosessen.....	40
5.2 Endringer fra Promens til RPC Bebo.....	42
5.2.1 Organisatoriske og strukturelle endringer.....	42
5.2.2 Endringer ved ledelsen.....	43
5.2.3 Økt HMS-fokus.....	46
5.3 Kulturelle forskjeller.....	49
5.3.1 Britisk vs. islandsk kultur i Norge.....	49
5.4 Nasjonale forskjeller.....	51
5.4.1 Sammenlikning av de kapitalistiske modellene.....	51
5.4.2 Litteraturen i lys av case-studiet.....	53
<b>6.0 OPPSUMMERENDE FUNN</b> .....	<b>55</b>
<b>7.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>57</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>63</b>
Intervjuguide Promens.....	63
Intervjuguide RPC-Bebo.....	64

## Sammendrag

Oppgavens tema er oppkjøp av bedrifter i Norge, og hvilke konsekvenser disse oppkjøpene har for bedriftene det investeres i. I næringslivet i dag ser man stadig en økning i oppkjøpsaktivitet, både nasjonalt og internasjonalt (Enehaug og Thune, 2007). Dette har ført diskusjoner om hvorvidt denne oppkjøpsaktiviteten er med på å bremse eller skyte fart i den norske økonomien og samfunnet forøvrig.

Dette er en interessant diskusjon, og på bakgrunn av dette vil denne oppgaven ta for seg en norsk bedrift på Sørlandet som har blitt kjøpt opp av både et islandsk og et britisk konsern, og ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Blir bedrifter i Norge påvirket av et eierskifte mellom ulike nasjonale systemer, og i så fall på hvilken måte?*

Videre vil oppgaven fokusere på konsekvenser og endringer bedriften har gjennomgått, og på hvilken måte disse har påvirket bedriften.

Den eksisterende litteraturen viser til et skille i hvordan samfunn organiseres på tvers av landegrenser, et skille som er påvirket av nasjoners økonomi, politikk, institusjoner og kultur. Ved å undersøke disse forskjellene har det blitt utviklet et teoretisk rammeverk som plasserer nasjoner innenfor to kapitalistiske modeller; den liberale markedsøkonomien og den koordinerte markedsøkonomien (Hall & Soskice, 2001).

Oppgaven vil belyse at kritikere av rammeverket mener det er for smalt og statisk til å passe inn i en verden som er preget av stadig globalisering og internasjonalisering, og flere komplementære rammeverk er blitt utviklet for å underbygge dette (Schneider og Paunescu, 2012)

På grunnlag av dette vil det være interessant å undersøke hvordan eierskifter mellom disse nasjonale systemene påvirker bedrifter, og om det er noe skille i påvirkningen basert på hvilket land som driver oppkjøpsaktiviteten.

For å besvare problemstillingen er det gjort en casestudie av bedriften på Sørlandet, hvor empiri er innsamlet i form av dybdeintervjuer med ansatte, samt observasjoner av hvordan det er å arbeide i bedriften. Ved hjelp av disse forskningsmetodene ønsker oppgaven å belyse de ansattes oppfatning av og holdninger mot de forskjellige eierskapene, og hvordan oppkjøpsprosessene har påvirket dem. Denne empirien vil så ses i lys av den eksisterende litteraturen, for å diskutere om det faktisk er så enkelt at kapitalistiske modeller alene påvirker bedrifter som blir kjøpt opp av utenlandske eiere.

I forkant av studien var det forventet at de nasjonale forskjellene ville spille en rolle i oppkjøpene, og kanskje da spesielt mellom Norge og Storbritannia som i litteraturen har blitt kategorisert som to ulike kapitalistiske modeller. Det var forventet at det islandske eierskapet og oppkjøpet hadde påvirket bedriften og de ansatte mindre, da Island er nærmere Norge både kulturelt og institusjonelt. Funnene i studien peker på at dette kan bekreftes til en viss grad, men at det at Island ble tatt varmere imot kanskje ikke skyldtes de faktorene man hadde sett for seg innledningsvis. Litteraturen viser nemlig at Island i nyere historie har vært preget av en nyliberalistisk politikk som viser klare trekk fra den liberalistiske markedsøkonomien. I intervjuprosessene kom det frem at den islandske ledelsen hadde et stort fokus på kostnadseffektivitet, men dette så ikke ut til å prege de ansatte i like stor grad som rutinene og retningslinjene som ble innført av den britiske ledelsen. Man kan her argumentere for at de ansatte ble mer påvirket av de kulturelle forskjellene enn de kapitalistiske modellene alene.

Det ble også tatt i betraktning at den studerte bedriften er lokalisert på Sørlandet, som litteratur om regionale kapitalistiske systemer har pekt på at er mer preget av trekk fra koordinerte markedsøkonomier enn det for eksempel Østlandet er. Slike regionale forskjeller er noe som må tas hensyn til i oppkjøpsprosesser, da antakelser om et ensidig nasjonalt kapitalistisk system kan føre til unødvendige utfordringer i disse prosessene.

## 1.0 INNLEDNING

Næringslivet ser en økende tendens av oppkjøpsaktivitet, både nasjonalt og internasjonalt (Enehaug og Thune, 2007). Man ser blant annet at det i Norge er en tendens til at bedrifter blir kjøpt opp av utenlandske investorer, og i 2017 ble mer enn annen hver bedrift kjøpt av utenlandske foretak (Bertelsen, 2017). Jacobsen (2014) setter interessen fra utenlandske foretak i sammenheng med den sterke økonomiske veksten Norge har opplevd de siste årene.

Sjefsøkonom Elisabeth Holvik stiller seg kritisk til denne utviklingen. I en kronikk i Dagens Næringsliv (2021) viser hun til at utenlandske oppkjøp fører til at ideer, produktutvikling og innovasjonsprosesser flyttes ut av landet, og mener at dette svekker samfunnet ved tap av viktige arbeidsplasser. Hun hevder videre at det er en risiko for at landene som driver oppkjøp av norske bedrifter vil overta innovasjonen, og vi vil utkonkurreres teknologisk og økonomisk. Norge vil oppleve en nedbremsing i omstilling og nyskaping, og Holviks anbefaling er å sikre norske eiere bedre vilkår enn de har per dags dato, for å forhindre en svekkelse av Norges industrielle økosystem.

Reve og Sasson (2012) mener på sin side at utenlandske oppkjøp har svært positive effekter på bedriftene som kjøpes opp, og at slike oppkjøp kan være helt nødvendige for enkelte næringer. Dette støttes av NOU's rapport (2010) som viser til at utviklingen av norsk næringsvirksomhet og verdiskaping har økt som følge av utenlandske investeringer. Videre viser rapporten at slike investeringer kan overføre teknologi fra utlandet, og på denne måten øke konkurranse og effektivisere produksjon. Jacobsen (2014) mener denne positive innstillingen skyldes at utenlandske investeringer tilfører viktig kapital som fører til større internasjonale markedsmuligheter for bedriftene som opplever et oppkjøp. Videre peker han på at økt globalisering fører til at utenlandske investeringer, oppkjøp og eierskap er viktig for en internasjonalisering av det norske næringslivet.

I lys av denne samfunnsdebatten kan det være interessant å se på hvilke konsekvenser slike investeringer og oppkjøp har for bedriftene som gjennomgår en slik endring. Vil oppkjøp fra utenlandske investorer føre til færre arbeidsplasser og mindre konkurransekraft slik kritikerne frykter, eller vil det gi et løft til det norske næringslivet og med det den norske økonomien?

Årsaken til at dette er et interessant tema er at nasjonale forskjeller påvirker hvordan bedrifter organiseres. Dette i forhold til elementer som blant annet økonomi, institusjoner, politikk og kultur. Disse elementære forskjellene danner grobunn for ulik økonomisk aktivitet (Hall & Soskice, 2001). Ulik økonomisk aktivitet bidrar også til at man ser forskjeller i hvordan markeder og arbeidslivet generelt er regulert (Amundsen m. fl., 2013). Det er viktig å ta for seg slike nasjonale forskjeller når man skal undersøke konsekvenser av internasjonale oppkjøp. For å gå nærmere inn på nasjonsspesifikk organisering, trenger vi ikke reise langt. Norge har på grunn av sin særegenhet fått sin egen modell, “den norske modellen”. Modellen er utviklet nettopp fordi Norge har spesielle trekk ved samfunnet, som igjen påvirker vår unike arbeidslivsorganisering (Johnsen og Pålshaugen, 2013). Den viser videre til hvordan det norske samfunnet er strukturert og oppbygd, både kulturelt, institusjonelt og politisk (Levin, 2012).

Det at Norge har en egen modell støtter igjen interessen for å undersøke utenlandske oppkjøp i en norsk kontekst. Vi har sett at dette er noe som skjer i hyppigere grad for norske bedrifter, og det er derfor veldig relevant å studere en tidligere norskeid bedrift som har gjennomgått slike oppkjøp flere ganger.



## **1.1 Problemstilling**

Oppgavens tema er oppkjøp av bedrifter i Norge, og vil ta for seg en bedrift lokalisert på Sørlandet som har opplevd oppkjøp både av et islandsk og et engelsk konsern. Jeg vil undersøke hvordan bedriften har blitt påvirket av disse oppkjøpene, og i hovedsak ta for meg eventuelle konsekvenser og endringer i oppkjøpet fra islandsk til engelsk eierskap. Dette vil også bli sett på i lys av den norske modellen, og om oppkjøpene fra disse to nasjonene har vist seg forskjellig i noen grad.

Problemstillingen som er utredet for oppgaven er dermed:

*Blir bedrifter i Norge påvirket av et eierskifte mellom ulike nasjonale systemer, og i så fall på hvilken måte?*

Videre vil oppgaven fokusere på konsekvenser og endringer bedriften har gjennomgått, og på hvilken måte disse har påvirket bedriften.

## **2.0 CASE: RPC-Bebo Kristiansand**

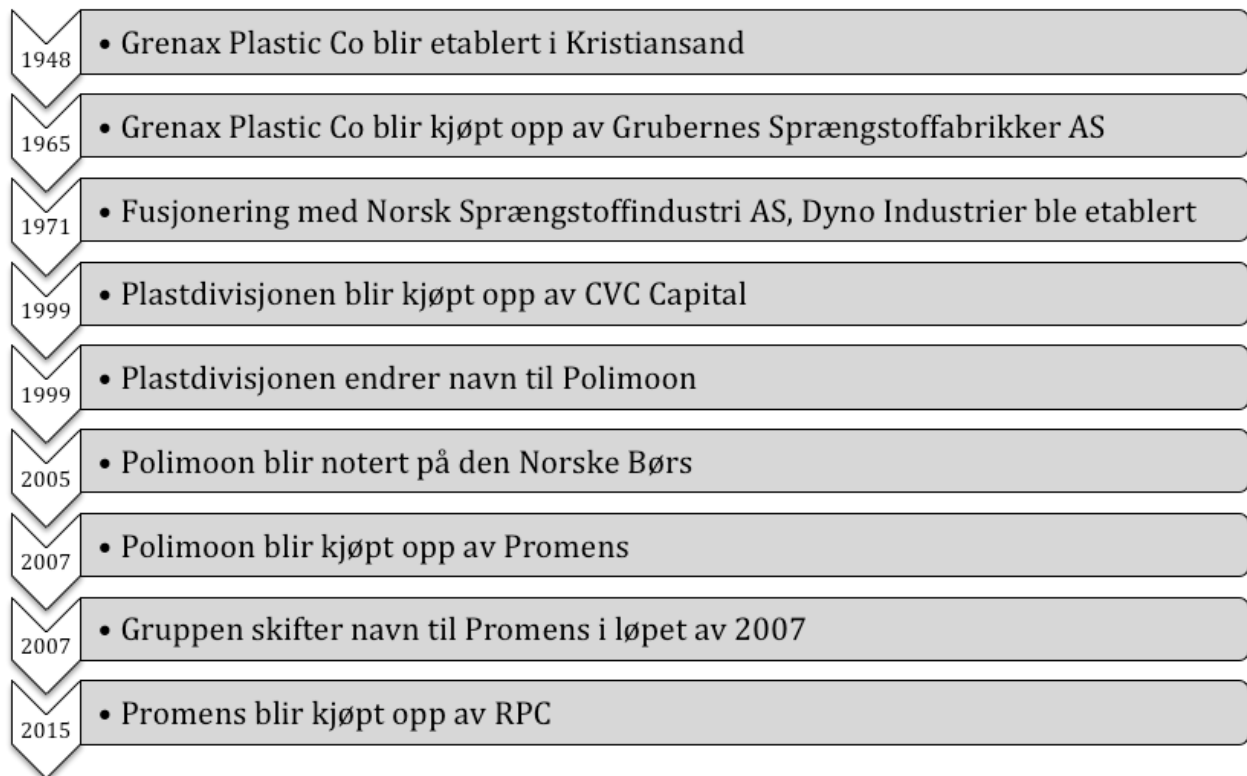
I forkant av den teoretiske gjennomgangen vil det bli gjort en presentasjon av bedriften som er studert i forhold til oppgavens tema og problemstilling. Forskningsmetoden som er benyttet i oppgaven er en casestudie. Casestudier er begrenset til ett tilfelle eller én analyseenhet (Grønmo, 2004), i denne oppgaven RPC-Bebo Kristiansand.

Grunnlaget for valg av analyseenhet er at jeg selv har vært ansatt i bedriften som sommervikar i 2014, 2015 og 2016. Jeg har kjennskap til og interesse for bedriften, og var selv ansatt under oppkjøpsprosessen som fant sted i 2015. Bedriften passer oppgavens tema og problemstilling, og vil være et interessant undersøkelsesobjekt.

Informasjon om bedriften og konsernene som blir undersøkt er hentet fra dokumenter jeg har fått tilgang til av de respektive, samt deres oppdaterte nettsider.

## 2.1 RPC-Bebo Kristiansand

I Stadionveien på Lund i Kristiansand finner vi fabrikken som i dag er under konsernet RPC Group og divisjonen RPC Bebo. Fabrikken har 51 ansatte, hvorav 30 av disse jobber direkte med produksjon, og de resterende har administrative eller andre roller. Fabrikken har løpende produksjon 112 timer per uke, og de ansatte i produksjonen er fordelt på tre skift. Produksjon av plast har foregått i bedriften i årevis, og den har gjennomgått flere endringer i dette tidsrommet. Nedenfor er en presentasjon av endringene fabrikken har gjennomgått:



Endringene denne oppgaven vil fokusere på er henholdsvis oppkjøpene i 2007 og 2015.

Oppkjøpet i 2007 er nemlig da bedriften for første gang ble kjøpt opp av et utenlandsk konsern.

## **2.2 Promens**

Promens var et holdingselskap med hovedinteresser i plastproduksjon. Selskapet ble etablert i Island i 1984, da kalt Sæplast, og produserte plastemballasje for fiskeindustrien. Etter å ha blitt godt etablert i Island og India ekspanderte de eksport av sine produkter til land over hele verden. I 1993 ble Sæplast notert på den islandske børsen, før det i 2005 ble om til Promens. I 2007 kjøpte Promens opp det daværende norske selskapet Polimoon, og fabrikken i Kristiansand ble da under islandsk eierskap. Promens var eid av islandske investeringsselskaper, og hadde hovedkvarter i Kópavogur. I 2011 hadde Promens 42 produksjonsfasiliteter i 19 land, med 3800 ansatte. Selskapet ble imidlertid kjøpt opp av det engelske konsernet RPC i 2015, og fasilitetene i India og Kina ble lagt ned.

## **2.3 Konsernet RPC Group**

RPC ble etablert i Storbritannia i 1991, og er i dag et globalt ledende design- og ingeniørfirma innen plastprodukter. Firmaet jobber på tvers av et bredt spekter av nøye utvalgte bransjer, fra mat til tekniske komponenter, helsevesen til industri. I 2015 kjøper RPC Promens Group AS som legger til 40 driftsfasiliteter til konsernet, fordelt over 6 land. RPC har i dag 189 driftssteder i 34 land, med ca 24.000 ansatte. Konsernet er delt opp i syv divisjoner;

RPC Ace

RPC Bebo

RPC Bpi group

RPC Bramlage

RPC M&H

RPC Promens

RPC Superfos

Divisjonene har liknende teknologier og sluttmarkeder, og utveksler kunnskap og ideer på tvers av disse for å kunne optimalisere produkter for kundene. I Norge er det fem fasiliteter knyttet til fire av divisjonene, og denne oppgaven skal se nærmere på RPC-Bebo Kristiansand.

### **3.0 TEORI**

Dette kapittelet vil gjøre rede for eksisterende litteratur og belyse sentrale begreper direkte og indirekte knyttet til oppgavens problemstilling. For å kunne svare på problemstillingen vil det først være hensiktsmessig å forsøke å få et helhetlig overblikk over og en forståelse av hva som ligger bak utformingen og utviklingen av økonomiske systemer. Tidligere forskning viser til at økonomisk atferd og handlingsmønster ikke ene og alene kan forstås ut fra økonomisk teori, men at det er flere faktorer som spiller inn. Dette kapittelet vil fokusere på å belyse denne forskningen i lys av landene som skal undersøkes, og vil ta for seg temaer som institusjoner, kapitalistiske modeller, politisk historie og kultur.

#### **3.1 Institusjoner**

At økonomisk atferd må ses i sammenheng med andre deler av samfunnslivet er en tese som ble utviklet av Max Weber helt tilbake til forrige århundre (Knudsen, 2016). Denne tesen skulle imidlertid svinne hen utover i det tjuende århundret, da man ekskluderte kultur- og samfunnsvitenskapen fra økonomifaget, og eksterne forhold som de historiske og geografiske ble lagt lite vekt på. Østerud (1979) peker på hvordan Ragnar Frisch ledet en slik utvikling i Norge ved Oslo-skolen, en samfunnsøkonomisk fagtradisjon som omhandlet en sentralisert og politisk styrt planlegging med mål om å forhindre de negative konsekvensene et ufullkomment marked kunne få. Forestillingen holdt stand, som førte til at man til tross for omstendighetene av den kalde krigen så en planideologi som inntok fronter som Sovjet, USA, Norden og enkelte andre europeiske land. Etter hvert ble disse økonomiske forestillingene møtt med kritikk, og Max Webers tese om at man må se på økonomien i et institusjonelt perspektiv ble igjen vekket til live.

For å forstå denne tesen må man først undersøke begrepet institusjoner. Institusjoner kan være både formelle, ved lover, regler og organisering, samt uformelle eller tause som rutiner, vaner og sosiale normer og verdier (Rodríguez-Pose, 2013). Videre illustrerer North (1994) dette ved å se på økonomien som et spill, hvor det er institusjonene som bestemmer spillereglene. Kvaliteten på et samfunns institusjoner er med på å si noe om økonomiers evne til å både endre og utvikle seg. Man ser ofte på kulturelle eller geografiske forskjeller i ulike samfunn, og på akkurat samme måte eksisterer det også institusjonelle forskjeller som differensierer økonomier. Man kan se på en av de mest utbredte teoriene innen institusjonell økonomi, som klassifiserer samfunn ut fra

hvordan økonomien er forbundet med dets institusjoner og andre sfærer, nemlig Hall & Soskices (2001) Varieties of Capitalism.

### **3.2 Varieties of Capitalism**

Varieties of Capitalism, som også går under forkortelsen VoC, er et institusjonelt rammeverk som først ble introdusert av Hall & Soskice i 2001. Rammeverket forsøker å ta for seg institusjonelle likheter og forskjeller mellom den vestlige verdens økonomier (Hall & Soskice 2001). Modellen deler disse økonomiene i to kategorier; den liberale markedsøkonomien (forkortet LME for Liberal Market Economy) og den koordinerte markedsøkonomien (CME for Coordinated Market Economy). Teece et.al. (1997) illustrerer bedrifter som aktører som ønsker å utvikle og utnytte dynamiske kapabiliteter og kjernekompetanse for å kunne lønnsomt produsere, utvikle og distribuere varer og tjenester. Hall & Soskice (2001) mener at for å få til dette er man helt avhengig av bedriftens evne til å skape relasjoner til andre aktører, samt hvordan man koordinerer disse relasjonene. I rammeverket er det relasjonene til fem sfærer som blir gjort rede for:

1. Industrielle relasjoner
2. Utdanning og kvalifisering
3. Eierstyring og selskapsledelse
4. Relasjoner mellom foretak
5. Relasjoner innenfor foretak

I den første sfæren – industrielle relasjoner – ser modellen på hvordan man koordinerer blant annet arbeidsforhold med arbeidstakere, fagforeninger og andre arbeidsgivere. Har man en dårlig koordinering i denne sfæren kan det påvirke arbeidsløshet, produktivitet og herunder hele økonomien i samfunnet.

Den neste sfæren – utdanning og kvalifisering – ser blant annet på bedrifters relasjoner med utdanningsinstitusjoner og andre aktører som kan bidra til at bedriften kan sikre seg relevant arbeidskraft, og vice versa at arbeidstakere kan avgjøre hva slags evner og egenskaper som er attraktivt i arbeidsmarkedet. Koordineringen i denne sfæren er viktig både for bedrifter og arbeidstakere, men også for å sikre at utdanningsnivået opprettholder en sunn konkurransevne som er viktig for økonomien i sin helhet.

I den tredje sfæren – eierstyring og selskapsledelse – ser man på hvordan bedrifter finansieres og får tilgang på kapital, samt hvordan eierstrukturen er lagt opp med tanke på aksjonærer og selskapsstyrer. Dette er en viktig sfære da selskaper er avhengig av finansiering for å kunne realisere prosjekter og sikre midler.

Den fjerde sfæren – relasjoner mellom foretak – tar for seg bedrifters relasjoner med andre aktører i markedet som kunder, leverandører eller andre foretak. Koordineringen i denne sfæren gjør at man kan sikre stabil tilgang og etterspørsel, samt samarbeid om forskning og utvikling. Her må man også ta i betraktning at man deler fortrolig informasjon, og at denne kan bli utnyttet til ulempe for bedriften om den havner i feil hender.

Den siste sfæren – relasjoner innenfor foretak – ser på koordineringen med bedriftens egne ansatte. Å utvikle gode relasjoner med de ansatte er fordelaktig av flere grunner, blant annet for å sikre at de besitter riktige evner og kunnskaper, at det er et godt samarbeid mellom dem, og fordi ansatte kan sitte på viktig informasjon som ledelsen ikke alltid får med seg.

Rammeverket til Hall & Soskice (2001) er utviklet som et resultat av å undersøke hvordan ulike samfunn håndterer koordineringen i disse fem sfærene. Det er på tide å se enda nærmere på de liberale og de koordinerte markedsøkonomiene.

### **3.2.1 Koordinerte markedsøkonomier (CME)**

Det som best kjennetegner koordinerte markedsøkonomier er at de er preget av en stor grad av regulering i samfunnssfærene, staten eller samfunnet for øvrig. Det fremste eksempelet på en slik økonomi er Tyskland, og Hall & Soskice (2001) trekker også frem blant andre Japan, Sverige og flere av de andre nordiske landene som typiske CME'er. I koordinerte markedsøkonomier ser man langsiktige løsninger, både med tanke på finansiering, arbeid og innovasjon. Dette kommer til uttrykk ved at finansiering ofte kommer fra banker med lange og gode lånevilkår, ansettelsesforhold er langsiktige og stabile, samt at man som både arbeidstaker og arbeidsgiver er vernet av gode fagforeninger. I slike økonomier er det også vanlig for bedrifter å samarbeide med hverandre for å utveksle kunnskap og informasjon, og man ser også et samarbeid innad i bedrifter som er preget av en flat organisasjonsstruktur. Innovasjon i koordinerte markedsøkonomier er ofte preget av inkrementelle, skrittvis forbedringer.

### **3.2.2 Liberale markedsøkonomier (LME)**

I motsetning til samfunn med en koordinert markedsøkonomi, vil man i liberale markedsøkonomier se at økonomien ses på som en grunnleggende drivkraft og gis forrang i forhold til andre deler av samfunnet (Hall & Soskice, 2001). Typiske eksempler på liberale markedsøkonomier er Storbritannia og andre engelskspråklige nasjoner (USA, Irland, New Zealand, Australia), og et kjennetegn er at bedrifter er utpreget markedsregulerte. Man ser et fokus på kortsiktig avkastning, hvor finansieringen gjerne er børsrelatert ettersom at man ønsker økonomisk fleksibilitet og mobilitet. Som arbeidstaker søker man karriere, og lange ansettelsesforhold er ikke å foretrekke, noe man blant annet ser ved amerikanske universiteter der det er ideelt å ta forskjellige grader ved ulike institutt (Knudsen, 2016). Liberale markedsøkonomier har en radikal innovasjonstilnærming med støtte til forskning og utvikling.

### 3.2.3 VoC i et innovasjonsperspektiv

Tidligere så vi at sjefsøkonom Elisabeth Holvik er kritisk til utviklingen vi ser rundt oppkjøpsaktivitet i Norge, og hun påstår at innovasjonsprosesser vil flyttes ut av landet og på den måten svekke det norske samfunnet ved at vi taper arbeidsplasser og utkonkurreres teknologisk og økonomisk (Holvik, 2021). Videre hevder hun at Norge vil oppleve en nedbremsing i omstilling og nyskaping som følge av økende oppkjøpsaktivitet.

Dette er en interessant påstand som bør undersøkes nærmere. Casper (2010) har sett på *Varieties of Capitalism* i et innovasjonsperspektiv, for å utforske hvordan nasjonale institusjonelle forskjeller på tvers av de kapitalistiske modellene påvirker innovasjon innenfor kunnskapsøkonomien. Han belyser hvordan Hall og Soskices (2001) forskning viser til at den liberale markedsøkonomien i blant annet USA og Storbritannia kjennetegnes av radikale innovasjoner, og at den koordinerte markedsøkonomien, med blant annet Tyskland og Japan i spissen, på sin side har innovasjoner som er mer skrittvis og inkrementelle. Videre går han nærmere inn på hvordan dette ser ut i praksis i de forskjellige økonomiene.

I den liberale markedsøkonomien ser man en stor grad av autonomi blant eiere eller deres representanter i styret når det kommer til selskapsstyring. Det er lav representasjon av ansatte eller andre interessenter i styret, da lovbestemte rettigheter for dette er så å si ikke-eksisterende. Dette fører til at styret kan utforme kraftige insentivstrukturer for toppledelsen, ofte gjennom svært høye lønninger betalt i bedriftsaksjer eller aksjeopsjoner, mot at ledelsen har mye å si i utformingen av organisasjonsstrukturen. Ved å ha et slikt system har også styret mulighet til å hyppig fjerne eller erstatte underpresterende ledere.

Aksjonærdominert selskapsstyring kjennetegnes også av kortsiktige finansieringer, hvor selskapets aksjeverdi vil syke raskt om ikke vekst- eller lønnsomhetsmålene nås, eller produkter ikke lever opp til markedets forventninger. Om dette blir tilfelle kan selskapets aksjeposter enkelt kjøpes opp av nye eiere som igjen kan restrukturere selskapet slik de ønsker med alt det medfører. På den andre siden, om et selskap oppfyller målene for vekst- og/eller lønnsomhet, kan



de utnytte sin markedsverdi til å skaffe nye midler eller bruke aksjene sine som en oppkjøpsvaluta.

Casper (2010) ser videre på arbeidsmarkedet i liberale markedsøkonomier, og peker på et system preget av kortsiktige ansettelseskontrakter og hyppige karrierebytter. I enkelte land vil lover og reguleringer også begrense bruken av konkurranseklausuler, som ofte blir brukt for å forhindre at ansatte går til konkurrerende selskaper. Som et resultat av dette kan man i liberale markedsøkonomier ofte se en egen «headhunting»-industri som hjelper selskaper med å rekruttere de beste lederne.

Store kapitalmarkeder, aksjonærdominert selskapsstyring og et aktivt arbeidsmarked er alle faktorer som kombinert skaper grobunn for radikale innovasjoner i den liberale markedsøkonomien. Men hvordan ser dette ut i den koordinerte markedsøkonomien?

Casper (2010) peker på at i en idealtypisk koordinert markedsøkonomi vil man se sterke kontraster til den liberale modellen. Her ser man en modell med institusjonelle rammer som fremmer arbeidsmarksregulering, hvor selskapsstyring er mer preget av et interessentsystem, og sysselsettingen er langsiktig. Spesielt i nord-europeiske økonomier har den organiserte arbeidskraften bidratt til at medbestemmelse er sentralt i arbeidslivet, og langvarige, ofte ubegrensede arbeidskontrakter er et resultat av dette.

Koordinerte markedsøkonomier er mer preget av bank- eller kredittbaserte finansielle systemer, og bankene eller andre finansielle aktører har en sterk tilsynsrolle. På den måten kan også bedrifter ta opp banklån for mer langsiktige investeringer, da banken kan følge med på statusen på investeringene, og de vet at bedriften har langsiktige forpliktelser til ansatte og andre interessenter. Til tross for at bankene gir store og langsiktige lån til selskaper, er det visse rammer rundt hva slags investeringer et lån kan gå til. Lån til investeringer i eiendom, kapitalinvesteringer og oppkjøpsaktivitet er ressurser banken enkelt kan sikre, og er derfor svært utbredt i den koordinerte markedsøkonomien. Ved investeringer som er mer risikofylte, som for eksempel forskning og utvikling, er bankene mer reserverte for å gi langsiktig finansiering. Til

slike prosjekter er selskaper mye mer avhengig av oppspart kapital, og dette kan selvfølgelig bidra til å hindre radikale innovasjoner i for eksempel nye teknologiområder.

Det er ikke bare finansieringen i koordinerte markedsøkonomier som fører til at radikale innovasjoner er mindre utbredt enn i de liberale økonomiene. Casper (2010) peker også på flere faktorer i selskapsstyring og -organisering som avgjørende. Blant annet ser man en flat organisasjonsstruktur, hvor beslutninger tas med bred konsensus på tvers av firmaet. Dette fører videre til at prestasjonsinsentiver for enkeltansatte er begrenset, og man har et større fokus på gruppebaserte prestasjonsbelønninger. Et annet resultat av denne formen for selskapsstyring og -organisering er at karrierestrukturen står i stor kontrast til den kortsiktige arbeidsytelsen i selskaper i den liberale markedsøkonomien. Ansatte har ofte bygget seg opp lang erfaring i bedriften og har bred utdanning, og man ser gjerne en forfremmelseskultur som baseres på dette fremfor individuelle prestasjoner.

Så, hvordan begrenser disse faktorene radikal innovasjon? Casper (2010) trekker frem begrenset levedyktighet på børs for blant annet nye teknologiselskaper, at risikofylte oppstartsbedrifter har vanskeligheter med å rekruttere erfarne ledere og dyktig personell på grunn av langsiktige og forutsigbare arbeidsforhold med større firmaer, og at en flat organisasjonsstruktur preget av kollektiv beslutningstaking gjør det utfordrende å benytte individuelle prestasjonsinsentiver. Der selskaper i typiske liberale markedsøkonomier har tilgang på rask finansiering, mulighet til å «headhunte» de beste lederkandidatene, og ta raske beslutninger, er ikke grobunnen for radikal innovasjon god i den koordinerte modellen. Eller, er den det?

Det er gjort flere komparative studier på innovasjon i liberale og koordinerte markedsøkonomier, og vi skal se at litteraturen ikke nødvendigvis er enstemmige i konklusjonen. På den ene siden ser man at studier (Casper (2007); Casper & Kettler (2001); Casper (2000) ref. i Casper (2010, s.352)) peker på at industrien i liberale markedsøkonomier som USA og Storbritannia har klart seg betraktelig bedre enn industrien i koordinerte markedsøkonomier, i denne studien Tyskland spesifikt. Dette til tross for at Tyskland har gjort flere tiltak for å forbedre industrien, med tung investering fra regjeringen, samt mislykkede forsøk på å blant annet etablere et teknologiorientert aksjemarked (Vitols & Engelhardt 2005, ref. i Casper (2010,s.352)).

Videre har Casper og Whitley (2004, ref. i Casper (2010, s.352)) gjort en studie som viste at Storbritannia har langt flere børsnoterte selskaper enn Sverige og Tyskland, som begge har en koordinert markedsøkonomi. Studien gikk også i dybden på innovative strategier innad disse selskapene, og så at de tyske selskapene som var børsnotert hadde et stort flertall som hadde en mer inkrementell innovasjonsstrategi.

Resultatet i disse studiene er i tråd med Hall og Soskices (2001) modeller av liberale og koordinerte markedsøkonomier, men andre studier maler et annet bilde. Glimstedt & Zander (2003, ref. i Casper (2010, s.352)) viser til at det i Sverige finnes en klynge av radikalt innovative teknologifirmaer, og Lange (2009, ref. i Casper (2010, s.352)) peker på at det i Tyskland er flere titalls firmaer med en radikal innovasjonsstrategi som er konkurransedyktige i det internasjonale markedet. Studier som dette har også bidratt til å rette kritikk mot Hall og Soskices modell, som vil bli gjort rede for i neste kapittel.

Om innovasjonsstrategi i bedrifter bestemmes ene og alene basert på den kapitalistiske modellen til landet de befinner seg i, er et interessant tema. Ernst og Young (2002, ref. i Casper (2010, s.353)) har sett at bedrifter ofte ser ut over de institusjonelle rammene til nasjonen de befinner seg i, og henter inspirasjon fra andre steder. Et annet aspekt man heller ikke kan unngå i nyere tid er globaliseringens påvirkning på organisasjonsstrategier og strukturer.

### **3.2.4 Kritikk av VOC**

Til tross for at VoC-rammeverket er svært anerkjent innen studier på komparativ kapitalisme, har det også høstet kritikk i ulike miljøer. Schneider og Paunescu (2012) har testet rammeverket og utbedret tre faktorer for hvorfor de mener det ikke strekker til for å forklare økonomiske systemer, en kritikk de ikke er alene om (Crouch & Farell, 2004; Streeck & Thelen, 2005). For det første kritiserer de validiteten til rammeverket, og påstår at dette ikke har blitt testet grundig nok. Videre hevder de at en todelt tilnærming er veldig forenklet og lite dynamisk, og at man ikke kan plassere alle land innen disse to tilnærmingene alene. Til slutt påpeker de at nasjoner ikke er statiske, men endrer seg over tid, og at man ikke kan fastsettes til en kategori og passe inn i dennes karakteristika for alltid. De dynamiske egenskapene til økonomier må altså tas i

betraktning, og ifølge kritikken er Hall og Soskices (2001) entydige kategorisering for smal til å passe alle økonomier.

Øvrig kritikk mot VoC-rammeverket går ut på at det påstår at det er nasjonale institusjoner som bestemmer bedrifters oppførsel, og ikke tar tilstrekkelig hensyn til at det også finnes institusjonelle variasjoner innad i disse nasjonene (Allen, 2004). Dette bygger videre på et annet viktig poeng, at rammeverket kan ha en tendens til å overvurdere i hvilken grad multinasjonale selskaper tilpasser seg landene de investerer i, der studier viser at disse selskapene ofte har en tydelig «country of origin» effekt (Wailles et al. 2011). I Norden er dette spesielt synlig, og Gooderham, Nordhaug og Ringdal (2006) viser til at bedrifter i de nordiske landene som blir kjøpt opp av multinasjonale selskaper blir svært preget av andre økonomiske modeller enn den som er typisk for landet de befinner seg i. Dette er interessante aspekter, og vil bli diskutert videre i de neste kapitlene.

### **3.3 Norge, Island og Storbritannia i lys av VoC-rammeverket**

Den teoretiske gjennomgangen har til nå tatt for seg de to hovedmodellene innenfor Varieties of Capitalism eller VoC-rammeverket, samt begreper og teorier som er med på å forklare hva som kjennetegner de forskjellige økonomiene. Videre vil oppgaven se på hvordan Norge, Island og Storbritannia kan plasseres innenfor dette rammeverket.

#### **3.3.1 Norge i lys av VoC**

Så – hvor plasseres Norge innenfor dette rammeverket? Hall & Soskice (2001) plasserer Norge innen CME-tilnærmingen sammen med andre koordinerte markedsøkonomier som Tyskland, Japan og andre europeiske land. At Norge havner i denne kategorien kan underbygges av å belyse norske trekk ut fra de fem samfunnsfærene presentert tidligere. Den norske økonomien bærer nemlig preg av å bli regulert av de andre sfærene, og ses på som en integrert del av samfunnet. Likevel er det flere faktorer som peker på at Norge og de andre nordiske landene skiller seg fra den klassiske CME-typologien. De viktigste faktorene er graden av samarbeid,

medbestemmelse og medvirkning, blant annet ved gode arbeidsgiverorganisasjoner og fagforeninger som verner om både individer og foretak.

Som et resultat av dette er det utarbeidet flere alternative modeller som Norge og de andre nordiske landene passer inn i. Amundsen m.fl. (2013) plasserer de nordiske landene innenfor det de kaller en sosialdemokratisk CME-modell, og Mathisen (2003) snakker om en egen «nordisk modell», ettersom at landene verken er utpreget koordinerte eller liberale slik Hall og Soskice beskriver rammeverket.

Johnsen og Pålshaugen (2013) viser til at man i Norge også snakker om «den norske modellen», et begrep som har vokst frem for å forklare en utvikling i landet som man ikke helt hadde forutsett. Med det menes det at Norge blant annet har høy skatt, lite forskningsaktivitet og høy andel offentlig sektor, som ut fra OECD sin studie fra 2007 skulle tilsi at landet ville gjort det dårligere økonomisk sett.

For å videre forstå den norske modellen, må man undersøke den historiske utviklingen i landet. Emmanuel Todd (1987) har lagt frem en teori som tar for seg regionale familiestrukturer i Vest-Europa, og legger vekt på hvordan disse er med på å styre den institusjonelle utformingen, og med det også påvirke ulike former for kapitalisme. Historisk sett har Norge bestått av to familiestrukturer, den ene dominant i Oslofjord-området og den andre i de resterende delene av landet. Man kan stille seg spørsmålet om denne splittelsen i familiestrukturer også har vært en bidragsyter til at vi ser en delt økonomisk tilnærming i landet?

Om man skal se på historisk utvikling kommer man ikke unna det politiske aspektet. Wicken (2004) har sett på hvordan det i etterkrigstiden herjet en politisk splittelse om industrialiseringen i Norge, og hvordan denne splittelsen har formet dagens økonomi. Splittelsen gikk ut på en uenighet mellom Venstre- og Arbeiderbevegelsen for hvordan man mente at Norge skulle se ut i fremtiden. Partiene fikk, ikke overraskende, oppslutning fra ulike sosiale grupper i forskjellige deler av landet. Venstrebevegelsen var på sin side skeptisk til en urbanisert storbyindustri, og ønsket en mer desentralisert form for industrialisering. Her ville man se tradisjonelle bygdenæringer hvor økonomien var preget av småindustri. På den andre siden ønsket arbeiderbevegelsen en industrialiseringsform som var mer sentralisert, og deres vekstplaner for den norske økonomien fikk betegnelsen «den nye retning». Betegnelsen var inspirert av den

økonomiske veksten man hadde sett i USA, der man hadde gjort suksess i et næringsliv preget av stordrift.

Den geografiske splittelsen disse politiske ståstedene førte til, gjorde at Arbeiderbevegelsen fikk sin oppslutning fra Oslofjordområdet og Østlandet for øvrig, og tilhengere av Venstrebevegelsen tilhørte Sør- og Vestlandet. Hollingsworth og Boyer (1997) har argumentert for at en slik form for konkurranse mellom ulike former for industrialisering er helt avgjørende for endring og utvikling i moderne økonomier.

Den norske historien viser at både politiske og sosiokulturelle forhold kan beskrives som årsaker til at Norge ikke tilhører en kapitalistisk modell alene. Knudsen (2016) viser til en geografisk sortering, hvor Oslofjord-området og andre storbyregioner er mer typisk LME-tilnærmingen, og resten av landet faller inn under CME-tilnærmingen. Ifølge Øidne (1957) og Rokkan (1967) passer disse beskrivelsene godt med en allerede etablert kunnskap om at man i norsk politikk og samfunnsliv finner et geografisk skille.

I kapittelet som gjengir litteraturens kritikk mot VoC ble det klart at blant annet Schneider og Paunescu (2012) mente at rammeverket ikke var helhetlig nok til å helt uten videre kunne anvendes på alle nasjoner. Forfatterne har i den samme artikkelen gjort sin egen undersøkelse av institusjonelle forhold fra 1990-2005, hvor det er flere interessante funn som kan forklare det norske samfunnet. Man blir introdusert for hybridene, en ny økonomisk tilnærming som legger seg mellom en koordinert og en liberal markedsøkonomi. Her har blant annet både Norge og Japan blitt plassert, nasjoner som begge tilhører CME-modellen ut fra Hall og Soskices (2001) rammeverk. Ut fra det som kommer frem i øvrig litteratur, kan man legge føringer om at Norge havner i en hybrid tilnærming ut fra de regionale forskjellene i landet. Noen regioner viser klare liberalistiske trekk, hvor andre er mer koordinerte, og det å plassere disse i en motsettende tilnærming i et nasjonalt perspektiv vil derfor ikke være rett.

### **3.3.2 Island i lys av VoC**

For å kunne si noe om hvor Island er plassert innenfor disse kapitalistiske modellene, må vi gjøre en reise gjennom den politiske økonomien i det islandske samfunnet. Olafsson (2011) tar for seg denne reisen, og forklarer hvordan Island fra tidlig 1900-tallet har endret seg frem til i dag. Han

viser til et stort vendepunkt hvor et skifte mot en mer liberal blandingsøkonomi startet i 1960 og utviklet seg gjennom 80-tallet. I de påfølgende årene på 90-tallet ble økonomien preget av en mer nyliberal politikk, som igjen kan assosieres med finansboblen som bygget seg opp på 2000-tallet. I 2008 sprakk denne boblen, og den dramatiske kollapsen av Islands finansielle system var et faktum i oktober samme år.

Man kunne antatt at Island på grunn av sin geografiske posisjon og nærhet til Skandinavia forøvrig, ville bli kategorisert som en tradisjonell koordinert markedsøkonomi. Litteraturen skal altså vise at dette er et godt stykke fra realiteten.

Olafsson (2011) viser til at man allerede i etterkrigstiden kan se et politisk skille fra de andre skandinaviske nasjonene. Der disse nasjonene var preget av en sosialdemokratisk politikk, beveget Island ser mer mot høyresiden. Dette har påvirket den institusjonelle strukturen i landet til en viss grad, men takket være arbeiderbevegelsen er de skandinaviske trekkene fremdeles tilstede. Spoler man litt frem i tid, kan man se at nyliberalismen begynte å vinne frem i den islandske politikken og økonomien på 1980-tallet. Dette skiftet involverte en økende tro på blant annet et friere marked, privatisering, skattereduksjon for bedrifter og investorer, samt en generell holdning til en mer redusert rolle for staten når det kom til økonomien i landet.

En annen faktor som også videre bidro til å løfte nyliberalismen frem i Island var deres inntreden i EØS i 1994. Olafsson (2011) peker på at den største endringen ved dette skiftet var den frie flyten av kapital på tvers av landegrenser, som ga forretningsfolk full tilgang til det globale finansmarkedet. I kjølevannet av dette ble også de største statsbankene privatisert, og kjøpt opp av forretningsmenn med nære relasjoner til de politiske toppene. Da privatiseringsprosessen var fullført i 2003, gikk de nye eierne straks i gang med å gjøre bankene om til investeringsbanker, og involverte seg tungt i fusjoner og oppkjøp, også utenfor landegrensene.

Det store politiske skiftet og den endrede økonomiske atferden til Island var ikke noe som gikk upåaktet hen. Blant annet ga Den Danske Bank ut en rapport i 2006, hvor de kritiserte flere økonomiske aspekter ved det islandske samfunnet, blant annet hastigheten på gjeldsakkumulering, krysseierskap og den generelle driften av bankene. Rapporten pekte på at dette ikke var en holdbar retning for økonomien, og fryktet at det ville få alvorlige konsekvenser om utviklingen fortsatte (Valgren & Christensen, 2006). Rapporten så ikke ut til å skape noen

frykt hos islenderne, som så på rapporten som ren misunnelse fra danskene for den økonomiske suksessen Island hadde hatt de siste årene (Olafsson, 2011). Dette skulle de imidlertid vise seg å angre på, da finansboblen som hadde bygget seg opp var i ferd med å sprekke.

Som man så i innledningen av dette kapittelet var kollapsen et faktum i oktober 2008 da finansboblen sprakk. Kollapsen preget hele det økonomiske systemet, og startet med kollapsen av de tre hovedbankene. Deretter fulgte en kollaps av børsen og den islandske valutaen. Olafsson (2011) peker på flere faktorer som førte til fallet av Islands økonomi, blant annet for mye tro på det frie markedet, for lav regulering og overvåkning, for rask utvidelse av bankene, for risikable investeringer, for tett sammenkobling mellom politikk og virksomhet, og ikke minst mangel på kunnskap om internasjonal finans. Alle disse faktorene førte til at regjeringen ble tvunget til å gå, og allerede i februar 2009 kom en ny regjering på plass.

Det interessante med dette regjeringsskiftet er at det er sentralt i diskusjonen om plasseringen av Island i VoC-rammeverket. Den nye regjeringen var nemlig en topartiregjering på venstresiden, noe Island ikke hadde sett siden før andre verdenskrig (Olafsson, 2011). I utgangspunktet skulle denne regjeringen bare sitte inntil neste valg våren 2009, men de fikk så høy oppslutning under valget at de ble sittende.

Islands spennende historie viser en nasjon som var på vei mot en mer liberalistisk markedsøkonomi, som løsrev seg fra de typiske rammene i skandinavisk institusjonell økonomi. Kollapsen i 2008 satte en stopper for dette, og Island er tilbake i de sosialdemokratiske rammene som er mer typisk for de andre nordiske landene. En undersøkelse gjort i befolkningen etter at finansboblen sprakk, viser at 75% av folket mente at Islands fremtid bør se mer ut som de skandinaviske samfunnene, og bare 4% ønsket et samfunn mer lik det amerikanske (Olafsson, 2009, ref. i Olafsson (2011, s.40)). Til tross for at Island i dag har et system som likner mer på de andre skandinaviske modellene, er det enkelte trekk, spesielt i velferdssystemet, som likner den anglo-amerikanske modellen. Blant annet utbredt bruk av innteksttesting for å kunne motta ytelser fra staten, samt noe lavere ytelser til barnefamilier.

På bakgrunn av disse funnene kan man ikke konkludere med at Island tilhører den ene eller andre kapitalistiske modellen alene, også her må man ta hensyn til at det finnes innslag fra dem begge.



### 3.3.3 Storbritannia i lys av VoC

Storbritannia kategoriseres av Hall & Soskice (2001) som en utpreget liberal markedsøkonomi, hvor økonomien som aktør står sterkt i samfunnet og ses på som den grunnleggende drivkraften.

Storbritannia er faktisk så utpreget liberale at tidlig litteratur om eierstyring og selskapsledelse, som forøvrig hadde sin opprinnelse i USA og Storbritannia, kun tok høyde for at samfunnet var preget av en «shareholder»-modell, og forsøkte å svare på hvordan man best mulig kunne maksimere aksjonærverdier (Vitols, 2001). At det fantes andre modeller ble ikke engang tatt høyde for, før man i senere tid gjennom komparative studier har sett at man også har en «stakeholder»-modell, en modell som gjerne kan trekke paralleller til egenskapene man ser i koordinerte markedsøkonomier.

Sigurt Vitols (2001) har sett på nettopp eierstyring og selskapsledelse i lys av VoC-litteraturen, for å bedre kunne illustrere hvordan den kapitalistiske modellen kommer til uttrykk i organisasjoner i Storbritannia. Han belyser først og fremst at Storbritannia er et av de beste eksemplene på «shareholder»-modellen, på grunn av den svake rollen til andre aktører enn aksjonærene i de fleste aspektene i selskapsstyring og eierskap. Faktisk så er forholdet mellom eiere og store selskaper i Storbritannia regulert av et av de mest utviklede nasjonale aksjemarkedene. Det er vanlig at investeringsfond og pensjonsfond har små eierandeler i et stort antall selskaper, en såkalt porteføljetilnærming, med mål om å minimere risiko. Det som kjennetegner disse investorene er at de er utelukkende opptatt av høy avkastning på investeringene sine, og ifølge tall fra Deutsche Bundesbank som Vitols (2001) viser til, står disse investorene for eierskap av til sammen 50% av aksjene i Storbritannia. Den øvrige fordelingen viser at husholdninger (som forøvrig også stort sett har mindre aksjeposter), står for ca 30%, som vil si at investorer med mindre aksjeposter til sammen står for 80% av hele landets aksjeposter. Man har sett i de koordinerte markedsøkonomiene at det er mer vanlig at for eksempel banker eller offentlig sektor står for større og mer strategiske poster (Hall & Soskice, 2001), men i Storbritannia står disse for mindre enn 7% av landets aksjeposter.

I tillegg til at selskaper viser seg å være svært aksjonærstyrt, er det heller ingen lovbestemmelse i Storbritannia for ansatte å være representert i selskapsstyrer. Dette fører til at medbestemmelse er mer utfordrende, da de ansatte ikke har en «stemme» eller noe de skulle sagt i beslutningstaking i

selskapet. Det finnes dog en uformell praksis ved at tillitsvalgt kan inkluderes i styret, men Vistols (2001) peker på at denne ordningen har hatt lite gjennomslagskraft. De fleste møter hvor tillitsvalgt er inkludert baserer seg mer på informasjonsdeling, og representantene har gjerne heller ikke erfaring til å være med i slike prosesser i utgangspunktet. Det som kjennetegner selskapsstyrer i Storbritannia er at det ofte er administrerende direktør som også er styreleder. Disse kan ofte selv velge hvem andre som skal få ta del i styret, eller har stor innflytelse på denne beslutningsprosessen.

Fioretos (2001) viser også til det manglende samarbeidet mellom institusjoner i Storbritannia ved å peke på at under 50% av organisasjoner er medlemmer i næringsforeninger, hvor motpolen Tyskland, som kategoriseres som en utpreget koordinert markedsøkonomi, har en oppslutning på 95%.

Man ser at flere av disse faktorene bekrefter Hall & Soskices (2001) plassering av Storbritannia som en liberal markedsøkonomi, hvor økonomien er styrt av markedet mer enn noen av de andre institusjonene i nasjonen.

### **3.4 Kulturperspektivet**

Vi har sett at det er relativt store nasjonale variasjoner i de institusjonelle rammene. Innenfor disse rammene er det også en annen dimensjon som er viktig å ta for seg; kultur. Hofstede (2021) definerer kultur som *“den kollektive programmeringen av sinnet som skiller medlemmene i en gruppe eller kategori av mennesker fra andre”*. Han fokuserer videre på at kultur alltid er et kollektivt fenomen, men at individene innad i disse varierer fra kultur til kultur. Når man ser på kulturelle forskjeller ser man ofte for seg ulikheter i etniske grupper, religioner og nasjoner. Det er også viktig å få med at kulturbegrepet også brukes i forskjeller knyttet til kjønn, sosiale klasser, yrkesgrupper, regioner og organisasjoner. Hofstede (1983) påpeker også at konseptet om kultur har ulike *“dybdegrader”*. Noen kulturelle aspekter kan ligge dypt i vår underbevissthet, som for eksempel normer og verdier fra samfunnet man er født og oppvokst i. Andre aspekter kan ligge litt løsere, for eksempel kulturelle normer og verdier i skolen eller på arbeidsplassen.

Gert Hofstede (1983) har gjennomført en studie av 50 land der han ser på betydningen av kultur for organisatorisk ledelse. Studien tok i utgangspunktet for seg 4 dimensjoner, men ytterligere to dimensjoner har blitt lagt til i senere tid. Denne oppgaven vil ha fokus på de fire opprinnelige dimensjonene, da disse er mest relevant for å besvare problemstillingen.

Studien viser til at man historisk sett ikke har sett betydningen av forholdet mellom nasjonale og regionale kulturer og ledelse, og at en utbredt antakelse var at ledelse er et universelt fenomen (Hofstede, 1983). Om nasjoner eller regioner avvok fra disse universelle normene og prinsippene for ledelse var det nasjonene og regionene selv som måtte tilpasse seg lederprinsippene, og ikke omvendt. Utover 1970-tallet ble det mer og mer klart at nasjoner og regioner ikke var villige eller kapable til å kunne tilpasses universelle ledelsesprinsipper, og det ble etterhvert anerkjent at nasjonale og regionale kulturer faktisk har en betydning for ledelse (Hofstede, 1983).

Hofstede (1983) argumenterer videre for at det er spesielt tre grunner til at nasjonalitet er viktig for ledelse; politiske grunner, sosiologiske grunner og psykologiske grunner. Det politiske aspektet viser til at nasjoner er politiske enheter, med egne institusjoner i form av myndigheter, rettssystemer, utdanningssystemer, og arbeidsgiver og -takers foreningssystemer. Det sosiologiske aspektet viser til at nasjonalitet og regionalitet har en symbolsk verdi for innbyggerne, det er en del av deres identitet og jeget. Man føler seg som en del av landet eller området man bor i, og en tilhørighet. Det siste aspektet, det psykologiske, ligger i at vår tenkning er påvirket av de kulturelle faktorene i nasjonen. Dette på grunn av livserfaringer fra oppvekst og videre i livet i skolen og arbeidslivet, som er ulike fra land til land.

### **3.4.1 Hofstedes dimensjoner**

Gert Hofstede tok utgangspunkt i fire dimensjoner i sin studie; kollektivism vs. individualisme, stor vs. liten maktavstand, sterk vs. svak unngåelse av usikkerhet, og maskulinitet vs. feminisme (Hofstede, 1983). Hvert land ble målt på en skala fra 0-100 innen hver dimensjon, hvor 50 er nøytral, og en score over eller under dette bestemmer i hvilken grad nasjonen tilhører ytterpunktene av dimensjonen som er målt. Det vil nå bli presentert en sammenlikning av Norge, Island og Storbritannia ut fra de fire dimensjonene.

### 3.4.1.1 Kollektivism vs. Individualisme

Denne dimensjonen tar for seg graden av gjensidig avhengighet som opprettholdes av medlemmer i et samfunn. Man ser på om mennesker selv bilde er definert som “jeg” eller “vi”. I et individualistisk samfunn er det typisk at man kun skal ta vare på seg selv og direkte familie, mens i et kollektivistisk samfunn er det mer typisk at mennesker tilhører grupper som tar vare på hverandre i bytte mot lojalitet. Et individualistisk samfunn vil ha en score over 50, som er nøytralt, og et kollektivt samfunn vil score under 50.

Norge scorer 69 i denne dimensjonen, som vil si at det er klassifisert som et individualistisk samfunn. Selvet er viktig i dette samfunnet, og personlige meninger og holdninger verdsettes og uttrykkes gjennom eksplisitt kommunikasjon. På den andre siden er retten til privatliv viktig, og det er klare skiller mellom arbeidsliv og privatliv. Arbeidslivet er basert på høy mobilitet og individuelle karrierer, og nepotisme oppmuntres ikke.

Island scorer også relativt høyt i denne dimensjonen, med et resultat på 60. Det vil si at også dette vil klassifiseres som et individualistisk samfunn. Mennesker tar vare på seg selv og nærmeste familie, og i næringslivet er det forventet at ansatte tar initiativ og er selvhjulpne.

Storbritannia scorer hele 89 poeng i denne dimensjonen, som er en av de høyeste scorene gjort i studien, bare slått av USA og Australia. Dette viser at det britiske folket er i toppsjiktet hva gjelder individualisme og privatliv. Man lærer fra tidlig alder å tenke selv og finne sitt “kall” og formål i livet, og hvordan man kan bidra i samfunnet. Det menes at veien til lykke er gjennom personlig oppfyllelse, og Storbritannias voksende velstand har vært med på å styrke “jeg”-kulturen.

Hofstede (1983) peker også på at høy grad av individualisme er typisk for velstående nasjoner, noe som kan forklare hvorfor alle tre nasjonene havner her i denne dimensjonen.

### 3.4.1.2 Stor vs. liten maktdistanse

Denne dimensjonen omhandler det faktum at ikke alle individer i samfunnet er like, og uttrykker kulturens holdning til disse ulikhetene. Dimensjonen tar for seg i hvilken grad mindre mektige medlemmer av samfunnet forventer og aksepterer at makten er fordelt ulikt.

Norge scorer 31 i denne dimensjonen, noe som betyr at makten er desentralisert. Typiske trekk er at man er uavhengig og har like rettigheter. I jobbsammenheng har man tilgang til og mulighet for dialog med sine overordnede, ledere stoler på sine ansatte i form av delegering, og konsultasjoner med ledere er forventet. Man misliker å bli kontrollert, og har en uformell holdning til ledere med direkte og deltakende kommunikasjon.

På samme sted i dimensjonen finner vi Island med en score på 30. Også her har man uformelle forhold til overordnede, hvor ledelsen er avhengige av enkeltansattes kompetanse. Man har en informasjonsflyt mellom ledere og ansatte som også her er uformell, direkte og deltakende.

Med en score på 35 er også Storbritannia i den lavere delen av dimensjonen, som betyr at som i Norge og Island har man et samfunn som mener at ulikhetene mellom mennesker bør minimeres. Det som er interessant med dette samfunnet, er at man ser en lavere score i dimensjonen blant den høyere klassen i Storbritannia enn i arbeiderklassene. Scoren kan oppfattes uoverensstemmende med det historiske og veletablerte britiske klassesystemet, men det blottlegger en av spenningene i britisk kultur; viktigheten av fødselsrang på den ene siden, og på den andre siden en dyptliggende tro på at hvor man er født ikke begrenser hva man kan oppnå i livet.

### **3.4.1.3 Sterk vs. svak unngåelse av usikkerhet**

Denne dimensjonen tar for seg hvordan et samfunn håndterer det faktum at fremtiden aldri kan bli kjent, og om man skal prøve å kontrollere fremtiden eller bare la den skje. Tvetydigheten i dette fører med seg usikkerhet, og forskjellige kulturer takler denne usikkerheten på ulike måter. I hvilken grad mennesker i samfunnet føler seg truet av tvetydige eller ukjente situasjoner, og har skapt institusjoner som prøver å unngå disse, kommer frem i utmålingen i denne dimensjonen.

Norge har en score på 50 i denne dimensjonen, og det er derfor vanskelig å skulle tyde en preferanse i den ene eller andre retningen.

Island scorer også 50 i denne dimensjonen. Felles for Norge og Island med en slik score, er at man har en ganske pragmatisk kultur i forhold til usikkerhetsunngåelse. Det er fokus på planlegging, men planer kan endres på kort varsel og improviseres. Folket er ganske avslappet, og motsetter seg ikke å ta risiko. Det er også en større grad av aksept for nye ideer, innovative produkter og tjenester, enten det gjelder teknologi, forretningspraksis eller mat.

Storbritannia har en lav score på 35 i denne dimensjonen, hvilket betyr at samfunnet ikke har problemer med usikkerhet og uvitenhet i forhold til fremtiden. Ifølge scoren er britene komfortable i tvetydige situasjoner, og man har en villighet til å endre planer når ny informasjon kommer på banen. I arbeidslivet resulterer dette i en lite detaljorientert planlegging. Visjonen og sluttmålet vil være klart, men detaljene om reisen dit er flytende og fleksibel for nye og skiftende omgivelser. Planleggingsløp vil også være kortere, og kombinasjonen av en individualistisk, nysgjerrig og kreativ nasjon gir et sterkt behov for innovasjon. Dette er også trekk som bekreftes av Casper (2010) i hans innovasjonsperspektiv på VoC-rammeverket.

### **3.4.1.4 Maskulinitet vs. feminisme**

En høy score i denne dimensjonen viser et maskulint samfunn hvor man er drevet av konkurranse, prestasjoner og suksess. Suksess blir ofte definert av den som er best i sitt felt, et verdisystem som starter allerede på skolen, og fortsetter gjennom hele arbeidslivet. En lav score viser derimot et feminint samfunn hvor de dominerende verdiene i samfunnet er omsorg for andre og livskvalitet. Livskvalitet er et tegn på suksess, og det å skille seg ut fra mengden

oppfattes ikke som beundringsverdig. Fundamentet i dimensjonen er basert på hva som motiverer mennesker. I et maskulint samfunn motiveres man av å være best, mens i et feminint samfunn motiveres man av å like det man gjør.

Norge har en score på 8 i denne dimensjonen, og er med det det nest mest feminine samfunnet etter Sverige. De mykere aspektene av kulturen blir verdsatt og oppmuntret, og det å prøve å være bedre enn andre blir verken sosialt eller materielt belønnet. Solidaritet i livet er viktig, man jobber for å leve, og gjøre sitt beste. Fokuset er på trivsel, med insentiver som fritid og fleksibilitet, hvor status ikke er noe som vises. I arbeidslivet er også effektive ledere støttende ledere, og beslutningsprosesser oppnås gjennom involvering av medarbeidere.

De samme kjennetegnene går igjen i Island, som med sin lave score på 10 også er et feministisk samfunn. Også her verdsettes likhet, solidaritet og kvalitet i arbeidslivet. Konflikter løses ved kompromiss og forhandlinger, og heller ikke her er status noe som vises eller vektlegges.

I motsetning til Norge og Island, kategoriseres Storbritannia som et maskulint samfunn med sin score på 66. Samfunnet er svært suksessdrevet og suksessorientert. Dette kan skape en forvirring blant ikke-briter, da det suksessdrevne verdssystemet i kulturen motstrider den typiske beskjedenhetskulturen man ser i samfunnet ellers. Det kritiske punktet for å forstå britene er det å kunne lese mellom linjene, da det som blir sagt ikke alltid er det som blir ment. Der mennesker i det norske og islandske samfunnet jobber for å leve, vil man i Storbritannia leve for å jobbe, og ha klare ambisjoner for prestasjoner og karriere.

Disse kulturelle forskjellene mellom nasjonene som er studert i denne oppgaven er viktige for å kunne belyse problemstillingen. Funnene i dette kapitlet vil diskuteres videre i analysekapitlet.

## 4.0 Metode

Før man gjennomfører en studie er det flere faktorer som må vurderes og klargjøres. Først må man danne seg et bilde av hva studien skal forsøke å svare på, og deretter en plan for hvordan dette kan gjøres, altså hvilken metode man ønsker å benytte. En metode kan forklares som en planmessig fremgangsmåte, og det er flere faktorer som avgjør hvilken metode som er best for studien man skal gjennomføre (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010). Man må først finne ut hva slags data man trenger å innhente, deretter hvor disse dataene finnes, og til slutt hvem man kan få dataen fra (Dalland, 2000). Det viktigste med denne vurderingen er at metoden skal fungere som et verktøy for å kunne svare på den aktuelle problemstillingen.

I dette kapitlet vil bli presentert for de fremgangsmåtene som er brukt i forbindelse med datainnsamlingen, hvilke typer data som er samlet inn, og hvem disse dataene kom fra. Kapitlet er strukturert i flere delkapitler, hvor jeg vil starte med å presentere hvilken forskningsmetode som er benyttet i oppgaven, for så å gjøre rede for faktorer bak valget som er gjort. Deretter vil kilder for datainnsamlingen bli presentert, fulgt av en vurdering av validiteten og reliabiliteten til dataen som er innsamlet. Til slutt vil eventuelle begrensninger og etiske vurderinger bli evaluert.

Kapitlet har som formål å opplyse om metodevalgene som er anvendt for å besvare oppgavens problemstilling, og klargjøre bakgrunnen for disse valgene.

## 4.1 Casestudie

I forhold til andre samfunnsvitenskapelige undersøkelser som har et variert antall analyseenheter, er det en spesiell studie som avgrenser seg til en enkelt analyseenhet; casestudiet. Dette er altså studier av ett enkelt tilfelle eller en enkelt enhet, og det er vanlig å generalisere denne som typisk innen et system (Grønmo, 2004).

Formålet med et casestudie kan variere, men ofte handler det om å tilegne seg en forståelse av enheten studiet tar for seg, eller å utvikle begreper, hypoteser eller teorier (Grønmo, 2004). Det er viktig å finne et case som kan belyse litteraturen, og som samtidig har potensial til å besvare problemstillingen.



I dette tilfellet er den studerte enheten RPC Bebo Kristiansand. Valget falt på denne bedriften ettersom dens situasjon er relevant for temaet og problemstillingen i oppgaven. Jeg har selv jobbet i bedriften både før og etter ett av oppkjøpene, og det vil være interessant å studere om mine observasjoner under arbeidstiden deles med de andre ansatte i bedriften. Gjennom masterstudiet har jeg også tilegnet meg kunnskap om de ulike nasjonale systemene, og det er spennende å undersøke hvordan denne teorien utarter seg i praksis.

## **4.2 Metodevalg**

Som beskrevet tidligere er metode et verktøy for å få svar på den aktuelle problemstillingen for oppgaven. Den angir altså teknikker for hvordan man kan innhente datamaterialet man trenger i undersøkelsen. Videre omhandler det hvordan man innhenter, organiserer og tolker denne informasjonen (Larsen, 2008).

Man skiller gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Med kvantitative data menes data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter, mens øvrig data betegnes som kvalitative (Dalland, 2000). I og med at man i casestudier undersøker kun en enhet, er det ofte mye og omfattende informasjon som innhentes, og man ser da en kvalitativ tilnærming (Grønmo, 2004). Hensikten med en kvalitativ undersøkelse er å gå i dybden, og på denne måten klare å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes eller ikke lett lar seg måle ellers (Dalland, 2000). En måte å gjøre dette på er gjennom intervjuer og samtaler, hvor nødvendig data kan innhentes gjennom språk, handlinger og meninger. I forhold til kvantitative data som måler tall og/eller mengde, vil en kvalitativ undersøkelse gå mye mer i dybden og gi en annen type informasjon.

Det at en kvalitativ metode går mer i dybden er ikke entydig med at den er bedre eller mer fordelaktig enn en kvantitativ metode. Som vi har sett er valg av metode helt avhengig av hva slags data man skal innhente, og hva problemstillingen forsøker å svare på.

Denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming gjennom intervjuer og observasjoner av de ansatte i casebedriften. Årsaken til at dette metodiske valget ble tatt leder tilbake til problemstillingen for oppgaven:

*Blir bedrifter i Norge påvirket av et eierskifte mellom ulike nasjonale systemer, og i så fall på hvilken måte?*

Det hadde vært veldig utfordrende å skulle benytte seg av en kvantitativ metode for å svare på denne problemstillingen. For det første fordi man kunne endt opp med å få vage svar som kan bli offer for feiltolkning, og for det andre fordi man ikke har muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål for å klargjøre eller gå dypere i emnet. Man får ikke den samme tilknytningen til undersøkelsesobjektet, og det er vanskelig å fange opp essensen av meninger, holdninger og opplevelser som kan være essensielt for å besvare oppgavens problemstilling.

### **4.3 Kilder for datainnsamling**

Før man utformer et undersøkelsesopplegg har vi sett at det er viktig å gjøre seg oppmerksom på hva slags data man trenger for å forsøke å besvare problemstillingen.

Datainnsamlingen i denne oppgaven er en kombinasjon av dybdeintervjuer med ansatte i den studerte bedriften, observasjoner jeg har gjort meg ved å selv jobbe i den aktuelle bedriften, samt interne dokumenter jeg har fått tilgang til. Hovedvekten vil likevel ligge på dybdeintervjuene, da respondentene har vært tett på begge oppkjøpsprosessene og kan bidra til å svare på problemstillingen min.

Jeg kommer også til å legge vekt på mine egne erfaringer og observasjoner når jeg skal forsøke å besvare problemstillingen. Jeg har vært sommervikar i bedriften flere år under studiene mine, både da den var under islandsk og engelsk eierskap. Likevel må jeg utvise forsiktighet i analysen min, da jeg kan være noe forutinntatt på grunn av mine erfaringer. Det er viktig at jeg utfører analysen min på en objektiv måte, og ikke går ut fra at jeg vet svaret på problemstillingen før jeg kan gjøre en konklusjon basert på funnene i dybdeintervjuene. Jeg har også vært påpasselig med hvordan jeg gjennomfører intervjuene mine, slik at det ikke er mye rom for at jeg kan lage mine

egne antakelser eller tolkninger av svarene jeg får. Dette vil jeg også komme tilbake til i de neste kapitlene.

### **4.3.1 Intervju**

Et kvalitativt intervju har varierende strukturingsgrad, og karakteriseres ved at den som intervjues formulerer sine egne svar (Larsen, 2008). Graden av selvformulering kan være avhengig av strukturen på intervjuguiden til den som utfører intervjuene. En intervjuguide med mange spørsmål som er betydelig strukturert vil kunne redusere dybden av intervjuet, mens en åpen intervjuguide kan lede til en mer åpen konversasjon med oppfølgingsspørsmål og en dypere dialog. Hva som er å foretrekke er igjen avhengig av hva slags informasjon man er ute etter.

Jeg har valgt en mer åpen intervjuguide av flere grunner. Både fordi jeg ønsker at respondentene skal kunne snakke så fritt som mulig, men også fordi jeg ved å kjenne bedriften raskt kan utforme oppfølgingsspørsmål der jeg ønsker å gå mer i dybden. Ved å ha en intervjuguide som er for lukket tror jeg at jeg kunne gått glipp av mye verdifull informasjon, og at jeg ikke hadde fått den dybden jeg ønsker at intervjuene skal ha.

Respondentene i undersøkelsen ble alle intervjuet med den samme, åpne intervjuguiden. Dette ble besluttet etter at jeg gjorde en kort undersøkelse da jeg fikk samtykke fra de respondentene som skulle være med i studien. Spørsmålene var ment som en rettesnor jeg kunne bruke i utviklingen av intervjuguiden, og var følgende:

- Jobbet du i bedriften under eierskiftet i 2007? (Ja/Nei)
- Jobbet du i bedriften under eierskiftet i 2015? (Ja/Nei)
- Har du hatt direkte kontakt med representanter fra Island? (Ja/Nei)
- Har du hatt direkte kontakt med representanter fra England? (Ja/Nei)

Ut fra svarene på disse spørsmålene kunne jeg spare tid ved å utbedre en mer spesifikk intervjuguide helt fra start, fremfor å måtte gjøre dette underveis i intervjuene hvis svarene på disse hadde avvikt fra mine forventninger.

Under intervjuene benyttet jeg meg av diktafon for å ta opp samtalene med respondentene. Dette så jeg på som helt nødvendig, både fordi man minimerer risikoen for å gå glipp av verdifull informasjon, men også fordi man kan være mer tilstede i selve intervjuet om man slipper å notere underveis. Transkriberingen i etterkant var svært tidkrevende, men det ga meg også rom for å kunne gå tilbake til intervjuene, lese gjennom dem flere ganger og virkelig få det meste ut av hvert intervju.

#### **4.3.1.1 Utvalg av respondenter**

I følge Dalland (2000) er det viktig å være klar over begrensninger en kan møte på i en datainnsamlingsprosess, og at man på forhånd har avklart hva slags ressurser man har tilgang til. I mitt tilfelle var jeg allerede kjent med bedriften jeg ønsket å undersøke, og det var ganske tidlig klart at jeg ville få tilgang til flere ressurser og at jeg ikke trengte å bruke mye tid på å finne respondenter. Det skulle imidlertid melde seg på en ekstern begrensning som jeg tør påstå ingen hadde sett komme, nemlig Covid-19. Pandemien satt dessverre en relativt stor begrensning på omfanget av studien min, da det på grunn av permisjoner og andre restriksjoner ikke lot seg gjøre å gjennomføre like mange intervjuer som jeg i utgangspunktet hadde håpet på.

Jeg endte opp med fem respondenter, men til tross for begrensningene dekket disse flere ulike områder i bedriften. Dette, kombinert med at intervjuene ble av noe lengre varighet på grunn av færre respondenter, gjorde at jeg likevel følte at jeg fikk et godt bilde av hvordan disse eierskiftene har påvirket bedriften jeg undersøkte. Innledningsvis var det også planlagt at jeg ville intervjuere representanter fra ledergruppene i de ulike konsernene, for å høre deres perspektiv på blant annet ledelse, kultur og innovasjon, men dette lot seg naturligvis ikke gjennomføre på grunn av pandemien.

Valg av intervjuobjekter avhenger av hva man ønsker å finne ut av (Dalland, 2000). Alle respondentene i denne undersøkelsen var ansatte i bedriften under begge eierskiftene, noe jeg så på som både positivt og negativt. Positivt i den forstand at de kan svare på spørsmål jeg har om forhold under begge eierskapene, men negativt med tanke på at man kan ha dannet seg

holdninger og meninger basert på oppkjøpsprosessen. Å få respondenter som ikke var til stede under denne prosessen kunne kanskje gitt andre innfallsvinkler.

### **4.3.2 Observasjoner**

Bruk av observasjon i studier kan være et godt verktøy for å få informasjon om hvordan objektene man undersøker fremstår, hva de sier og gjør, samt hvor de befinner seg og hvem er de sammen med (Grønmo, 2004). Videre handler det også om at man er tilstede i situasjoner som er relevante for studien man skal gjennomføre, og registrere observasjoner på bakgrunn av sanseintrykk (Larsen, 2008).

I og med at jeg har jobbet i bedriften tidligere, har jeg vært tilstede i flere situasjoner som jeg mener er relevant for studien min. Jeg har arbeidet under begge konsernene, og husker klart og tydelig flere av endringene som ble innført under eierskiftet i 2015. Jeg vil ta mine egne erfaringer i betraktning i oppgaven, men da legge vekt på at dette er mine subjektive oppfatninger og meninger.

I utgangspunktet skulle jeg også inn å observere ytterligere i bedriften, men da mer som en ekstern aktør enn en ansatt. Dette ble det dessverre ikke mulighet til på grunn av restriksjoner rundt Covid-19, og jeg så meg nødt til å begrense mine observasjoner til tiden som ansatt i bedriften. Dette er en noe begrensende faktor, i og med at jeg ikke var oppmerksom på problemstillingen da jeg jobbet i bedriften. Det begynner også å bli en stund siden jeg jobbet der, og jeg må være forsiktig å ikke tillegge minnene og hukommelsen observasjoner og meninger som kanskje ikke faktisk eksisterte på det tidspunktet.

### **4.3.3 Sekundærdata/dokumentanalyse**

Da det ble klart at jeg skulle gjøre en casestudie om RPC-Bebo Kristiansand fikk jeg tilgang til interne dokumenter som kunne hjelpe meg å svare på problemstillingen, men også få en forståelse for bedriftens historie. Ikke alle dokumentene var like relevante, men jeg fikk blant annet en blekke med tittelen «Shaping plastics beyond the obvious». Dette dokumentet inneholdt informasjon om bedriftens struktur, historie, markedsposisjon, og er brukt i casebeskrivelsen i

denne oppgaven, samt noe i analysedelen for å underbygge bedriftens historie, struktur og liknende forhold.

#### **4.4 Reliabilitet og validitet**

For at man skal kunne få gode resultater når man analyserer dataene man har samlet inn i en undersøkelse, er det viktig at dataen er av god kvalitet (Grønmo, 2004).

For å kunne gjøre en vurdering på dette er det to faktorer som må undersøkes: reliabilitet og validitet. Det mest grunnleggende kravet i en undersøkelse er at dataene som samles inn er valide, det vil si at de er gyldige eller relevante i forhold til problemstillingen man skal svare på (Dalland, 2000). I en caseoppgave med en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer, må man derfor gjøre en vurdering på hvem som kan svare best på det problemstillingen forsøker å løse. Kvalitative intervjuer er en metode hvor det som regel er høy grad av validitet, i og med at man kan endre spørsmål underveis og ha en mye mer fleksibel datainnsamling (Larsen, 2008). I min studie fikk jeg selv velge hvem jeg ville intervjuer, til en viss grad. Som det kom frem tidligere i metodekapittelet ble undersøkelsen preget av Covid-19, og utvalget av respondenter var noe begrenset. Dette gikk dog ikke ut over validiteten til datainnsamlingen, da jeg har god kjennskap til både de ansatte og bedriften etter å ha jobbet der selv. Jeg kunne derfor velge ut de jeg mente passet best til å svare på problemstillingen min, og de som ga en god representasjon av fabrikken i sin helhet.

Reliabilitet går på om dataene som er samlet inn, er gjort det på en måte som gjør at de er pålitelige og nøyaktige (Dalland, 2000). Ved intervju som datainnsamlingsmetode er det viktig å ta hensyn til at en feilkilde kan komme av selve kommunikasjonsprosessen, ved at enten forskeren eller respondenten er påvirket av situasjonen, eller at man tolker eller observerer deler av intervjuet feil (Larsen, 2008). I denne studien fikk respondentene på forhånd et sett med spørsmål, slik at jeg best mulig kunne utforme spørreskjemaer som var tilpasset den enkelte respondenten, i tillegg til at det at jeg var kjent for dem nok minimerte en påvirkning under intervjuene i form av nervøsitet og liknende. Alle intervjuene ble også tatt opp med diktafon og transkribert, slik at feilmarginene var minimert og de innsamlede dataene av høy nøyaktighet.

## **4.5 Etiske hensyn og begrensninger**

Å ta etiske hensyn i en undersøkelsesprosess er svært viktig, både med tanke på studien som blir gjort, forskeren, og ikke minst menneskene som blir undersøkt (Dalland, 2008).

Det ble gjort flere tiltak i denne studien for å sikre at etiske hensyn var ivaretatt. For det første er ikke oppgaven i seg selv av en slik karakter at man må ta særlige etiske hensyn, og informasjonen som samles inn om respondentene i undersøkelsen er anonyme og kan ikke kobles tilbake til enkeltpersoner. Det ble på forhånd sendt ut et samtykkeskjema til respondentene, hvor de skrev under på at de samtykket til å være med i studien med forbehold om at de når som helst kunne trekke seg. Det ble også opplyst om og godtatt fra respondentene at intervjuene kom til å bli tatt opp, og informert om at all innsamlet data ville bli slettet ved ferdigstillelse av oppgaven.

Oppgaven har noen begrensninger i forhold til datainnsamling, som også ble belyst i de forrige delkapitlene. På grunn av Covid-19 ble studien av en mindre størrelse enn først planlagt, som førte til at jeg fikk færre respondenter og mindre tid til observasjon i fabrikken. Dette kan ha bidratt til at studien er mindre nyansert enn den ville vært uten Covid-19 restriksjoner. Samtidig er det en fordel at jeg kjente til bedriften fra før av, og vet hvordan den er strukturert og hvordan den daglige driften ser ut. Det ville vært spennende å se en større tilsvarende studie i fremtiden for å se om mine funn ville samsvart med denne.

## **5.0 Resultater og analyse**

I dette kapittelet vil materialet fra datainnsamlingen i RPC Bebo Kristiansand bli presentert, samt bli analysert og tolket i lys av de sentrale rammeverkene og temaene fra den teoretiske gjennomgangen. Denne analysen gjennomføres for å besvare oppgavens problemstilling:

*Blir bedrifter i Norge påvirket av et eierskifte mellom ulike nasjonale systemer, og i så fall på hvilken måte?*

Kapittelet er strukturert i fire delkapitler. Det første delkapittelet vil ta for seg oppkjøpsprosessene den norske bedriften har gått gjennom, deretter følger en analyse av endringene fra Promens til RPC-Bebo. Avslutningsvis vil de kulturelle og nasjonale forskjellene bli diskutert i lys av rammeverket fra den teoretiske gjennomgangen, for å kunne gi en oppsummerende diskusjon og konkludere med de viktigste funnene i oppgaven.

Store deler av analysekapittelet er basert på dataen innhentet fra respondentene i bedriften, det være seg alt fra erfaringer, meninger og påstander.

### **5.1 Oppkjøpsprosessen**

Denne oppgaven tar for seg hvordan en fabrikk på Sørlandet har gått gjennom flere oppkjøp, og hvordan de ulike eierskapene har påvirket bedriften og dens ansatte. I og med at oppgavens hovedfokus er på skillet mellom islandsk og britisk eierskap, vil oppkjøpet i 2015 være mest diskutert i dette kapittelet.

I 2015 blir bedriften, som er del av det islandske konsernet Promens, kjøpt opp av RPC Group. RPC Group er et britisk konsern, som tidligere var en av Promens' konkurrenter på enkelte produktlinjer. Oppkjøpet involverte hele Promens konsernet med unntak av den medisinske emballasjen, og hadde en prislapp på 386 millioner euro (Corbin, 2015).

Årsaken til oppkjøpet var flere, RPC's administrerende direktør forklarte oppkjøpet som en sammenslåing av krefter, og at denne sammenslåingen ville forbedre plattformen på tvers av kjernemarkedene, og føre til økt verdi både for kunder og andre aktører. Daværende president og



administrerende direktør i Promens, Jakob Sigurdsson, la vekt på at oppkjøpet la til rette for kunnskapsdeling, produkt- og teknologiinnovasjon, samtidig som han anerkjente at oppkjøpet var muliggjort takket være et grunnlag som har blitt bygget opp av Promens' ansatte (Corbin, 2015).

Basert på disse uttalelsene kan man anta at oppkjøpet var av strategisk karakter, da RPC, som allerede var et stort og velutviklet konsern, ønsket større konkurransedyktighet i det nordiske markedet, og Promens kunne dra nytte av deres brede erfaring og innovative tilnærming. Dette beskrives også i litteraturen (Jenssen 2002; Thynes og Svensen 2012) som typiske årsaker til fusjoner og oppkjøpsprosesser.

Oppkjøpet beskrives av respondentene som en prosess de var klar over, men hadde lite innsikt eller del i. En av respondentene la vekt på at de visste *at* bedriften skulle selges i relativt lang tid før selve oppkjøpet, men *når* og *hvem* de skulle selges til var mer uklart frem til kort tid før det var et faktum. For majoriteten av respondentene var holdningene til oppkjøpet uproblematisk, men enkelte minnes at det var noe misnøye rundt om i bedriften for at de nå skulle bli «*spist opp av en større fisk*». Andre igjen var forventningsfulle til oppkjøpet og hva det kunne innebære for deres arbeidsvilkår med tanke på lønn og andre godtgjørelser.

Det at de ansatte reagerer forskjellig på et oppkjøp, er ikke i seg selv veldig overraskende. Et oppkjøp innebærer endring, og innen endringsledelse ser vi at det er flere årsaker til at noen kan motsette seg dette. Jacobsen (2017) peker på at motstand kan være et resultat av at man er redd for at endringen vil medføre negative konsekvenser, som dobbeltarbeid, opplæring i nye og ukjente systemer og/eller rutiner, eller rett og slett at man ikke ser behovet for at endringen skal skje i utgangspunktet. Sistnevnte kan skyldes at man trives i den arbeidssituasjonen man er i i dag, og at motstanden bunner i at man har en frykt eller angst for det ukjente (Amundsen & Kongsvik, 2016). Man kan da argumentere for at de som ikke motsetter seg endringen et oppkjøp innebærer, ikke frykter endring og ser positivt på fremtiden.

I det store bildet var de ansatte i bedriften positive til selve oppkjøpet, men respondentene legger vekt på at det var flere faktorer i selve integrasjonsprosessen og tiden etter oppkjøpet som ikke var helt som forventet.

## **5.2 Endringer fra Promens til RPC Bebo**

For å kunne svare på problemstillingen om bedrifter i Norge blir påvirket av eierskifter mellom ulike nasjonale systemer, er vi nødt til å se på hvilke endringer bedriften gikk gjennom som følge av eierskiftet i 2015. Under datainnsamlingen ble det klart at det hadde skjedd flere endringer i bedriften som påvirket både driften og de ansatte, og i dette kapitlet vil jeg sammenfatte disse endringene i flere delkapitler. Et viktig poeng å få frem i denne delen av oppgaven er å undersøke om disse endringene faktisk skyldes forskjeller i de kapitalistiske modellene, slik en kan tolke at teorien hevder (Hall & Soskice, 2001), eller om det er endringer som uansett ville skjedd som følge av et eierskifte, uavhengig av nasjonale modeller. Som en av respondentene svarte på spørsmål om arbeidshverdagen hadde blitt endret etter oppkjøpet:

*«Ting er jo stadig i endring og utvikling. Det er stadig nye ting og det endrer seg.»*

Dette utsagnet viser at arbeidslivet og hverdagen til ansatte i bedrifter uansett vil endre seg over tid, og det er et naturlig resultat av at verden og teknologien som vi kjenner den stadig utvikler seg. Tidlig endringsteori definerte en prosess med en tydelig start og slutt, men endring i dagens næringsliv kjennetegnes gjerne ved at det kommer en ny endring før den forrige ble avsluttet, og at da flere endringer foregår samtidig. (Meyer & Stensaker, 2016).

### **5.2.1 Organisatoriske og strukturelle endringer**

At endringer vil skje når bedriften man jobber i blir kjøpt opp, kan man anta er allmennkjent. Det som kanskje er mer utfordrende å forutse er hvordan dette vil påvirke arbeidshverdagen i praksis. Respondentene legger vekt på at det skjedde relativt store strukturelle endringer i tiden etter oppkjøpet. Blant annet hadde man tidligere hatt flere regionale mellomledere, samt at divisjonslederen for alle fabrikkene lokalisert i Norge også hadde en sentral rolle i Promens i Kristiansand. På grunn av dette var man vant til at man hadde god oversikt over og god

kommunikasjon med de andre fabrikkene i divisjonen, og det var også relativt enkelt å ha mulighet til å åpnet si sin mening eller be om endring om det var nødvendig.

Etter oppkjøpet ble derimot strukturen i selskapet endret, rollen som divisjonsleder ble flyttet ut av landet, og det ble færre ledere på mellomnivå. Promens hadde også et servicekontor i Oslo, dette ble lagt ned og oppgavene fordelt utover i de norske fabrikkene. I tillegg til dette ble også IT-avdelingen flyttet ut fra Norge til England. Flere av respondentene beskriver dette som en prosess hvor kommunikasjonen ble vanskeligere, og man oppfattet seg selv mer som en brikke i et større spill. En av respondentene uttalte at *«der vi følte oss som et løft for det islandske konsernet, følte vi oss mer som et haleheng eller en utvidelse av RPC»*. Dette utsagnet er forståelig, med tanke på at vi i norsk arbeidsliv er mer vant til større grad av medvirkning fra ansatte, og at avstanden mellom ulike nivåer i bedriften er mindre (Levin, 2012).

En annen respondent vektla at skiftet til færre mellomledere gjorde at man fikk et dårligere samarbeid, mye fordi de nye mellomlederne ofte kom fra England og hadde mindre kjennskap til bedriften og folkene i den. Det at man mistet en «on-site» divisjonsleder gjorde også at man manglet det naturlige bindeleddet til de andre fabrikkene i divisjonen, da den som tok over dette ansvaret var både fysisk lengre unna, men også opplevdes som vanskeligere å nå ut til.

### **5.2.2 Endringer ved ledelsen**

Ved spørsmål om forholdet til ledelsen under islandsk og engelsk eierskap, og om det var noen konkrete forskjeller her, var det varierende svar ut fra hvilken avdeling respondentene jobbet i. Når det kommer til finansiell rapportering, viser respondentene til at mye av kommunikasjonen er den samme som før:

*«Det var jo en del endringer i selve skiftet ved at vi måtte endre system, endre rapporteringssystem, å få ting til å fungere og sånn. Men når det kom i orden så følte jeg ikke at det var så veldig annerledes, bare andre folk å forholde seg til.»*

Respondenten er likevel klar på at dette nok gjelder spesifikt for avdelingen vedkommende jobber i, i og med at *«rapportering er rapportering»*. Respondenten belyser også at andre

avdelinger har hatt klart større endringer, blant annet HMS-ansvarlige, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

På spørsmål om hvordan ledelsen i de forskjellige konsernene *opplevdes*, ble det gjort flere interessante funn. En respondent fortalte at den islandske ledelsen følte mer familiær, og at de følte seg mer distansert til den engelske ledelsen. Det opplevdes som at man ble del av en større gruppe og at man som bedrift var mindre sentral. En annen respondent var svært tydelig i sine skildringer, og beskrev en mindre avdeling i England med at «*De slikker oppover og sparker nedover. Og det har jeg sett tydelig*». Respondenten har jobbet direkte med ledelsen i begge konsernene, og mener det er en tydelig forskjell i ledelsesstrukturen, ved at RPC har en mye mer utpreget «top-down»-ledelse.

Dette er også en oppfatning som deles av flere respondenter, hvor en respondent forklarer at man ikke lenger følte seg berettiget til å kunne være ærlig om sine meninger til ledelsen, fordi «*man føler seg ikke hørt når kritikk bare kan gå en vei*».

Videre ble ledelsens tilstedeværelse undersøkt, og også her var svarene varierende. Dette er også naturlig, i og med at ikke alle avdelinger samhandler, eller *skal* samhandle like mye med ledelsen. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i svarene til de respondentene dette spørsmålet var relevant for. Det er av kollektiv oppfatning at ledelsen fra begge konsernene har vært på regelmessige besøk i fabrikk, Island dog i litt større grad. Det kommer også frem at disse besøkene var av ulik karakter, men disse oppfatningene spriker litt, avhengig av hvilken avdeling respondentene jobber i.

En respondent opplevde at Promens hadde et ekstremt fokus på effektivisering, og at alt derfor måtte måles og dokumenteres. Ved besøk av ledelsen ble disse målingene gjennomgått, og man fikk også forslag til hvilke andre målinger man kunne gjøre for å sikre en kostnadseffektiv drift. Respondenten opplevde derfor besøkene fra Island som inngripende, og som en «*test man måtte bestå*». Videre forklarer respondenten at Promens hadde et scoringsystem hvor «*Vi kunne få bronse, sølv og gull, alt ettersom hvor mye systemer du hadde på de forskjellige målingene*». Dette er noe som endret seg betraktelig ved eierskiftet i 2015, ettersom at RPC skrinla hele dette systemet. Respondenten er derfor av den oppfattelse at ledelsen i RPC har en mer observerende

rolle når de besøker fabrikkene, men dette kan også muligens forklare ved at personen ikke lenger har arbeidsoppgaver ledelsen følger opp like tett. En annen respondent forklarer den islandske ledelsens fokus på kostnadseffektivitet med at hele oppkjøpet i 2007 var lånefinansiert, og at konsernet var under stort finansielt press som følge av finanskrisen.

Andre respondenter beskriver at besøkene fra RPC er svært preget av at de «peker finger», fremfor å faktisk ønske å observere nøytralt for å lære mer om fabrikkens arbeidsmetodikk og andre lokasjonsspesifikke faktorer. En spesifikk episode blir trukket frem som svært typisk for besøkene fra RPC, respondenten forteller:

*«Det ble bestemt at man ikke skulle røyke ved inngangspartiet, men han ene som kom fra England, han stod alltid rett ved siden av "røyking forbudt"-skiltet og røyka, for det var visst andre regler som gjaldt for han.»*

På spørsmål om hvordan respondenten oppfattet disse episodene, kommer det frem at det skaper et dårlig inntrykk av ledelsen, og at det svekker tillitten i budskapet de prøver å formidle. Det er tydelig at slike hendelser preger hvordan de ansatte oppfatter den engelske ledelsen, og på spørsmål om hvilken ledelse som prefereres, svarer en av respondentene tydelig:

*«Jeg føler engelskmennene er mye mer kjipe på alle mulige områder. Og det var ikke islendingene på den måten, det syns jeg ikke. Så hvis jeg kan velge så er jeg ikke i tvil, da vil jeg heller ha en islending som sjef enn engelskmann, det hersker det ingen tvil om.»*

Generelt var det også en oppfatning om at Promens hadde flere teambuilding-aktiviteter og andre sosiale aktiviteter enn RPC, men det påpekes også av en av respondentene at dette også kan skyldes at divisjonssjefen selv arbeidet på fabrikkene under Promens, og at det derfor var naturlig med hyppigere besøk.

Det er tydelig at det er en kollektiv enighet om at det var bedre forhold under den islandske ledelsen. Dette alene kan ikke bekrefte at det faktisk er bedre for ansatte i Norge å jobbe under en ledelse som tilhører samme kapitalistiske modell, ettersom at flere faktorer spiller inn her. Det

kan være at flere av respondentene gikk inn i oppkjøpet med en negativ holdning til RPC, at en enkelt episode forårsaker en kjedereaksjon av negative følelser mot ledelsen, eller at man rett og slett har hørt andre uttale seg negativt og blir direkte eller indirekte påvirket av dette.

### 5.2.3 Økt HMS-fokus

I forrige kapittel pekte en av respondentene på at det under den islandske ledelsen var et høyt fokus på kostnadseffektivisering. Dette viste seg blant annet gjennom grundige målesystemer, rapportering og gradering av de ulike fabrikkene i et «scoringssystem». Dette scoringssystemet gikk på fabrikken i sin helhet, og hvilke effektivitetstiltak man hadde implementert.

Respondenten forklarte videre at det å komme på gull nesten virket uoppnåelig da det alltid var faktorer som kunne effektiviseres ytterligere ifølge ledelsen:

*«Det var til og med en periode hvor vi hadde sånn at vi skulle telle hvor mange plaster som ble brukt. Da hadde vi sikkert kommet på gull etterhvert hvis vi hadde implementert det.»*

Etter oppkjøpet i 2015, da fabrikken ble RPC Bebo Kristiansand, ble dette systemet totalt skrinlagt, til blandede reaksjoner fra de ansatte. Respondenten som arbeidet med rapporteringen så på dette som en lettelse på grunn av tiden og arbeidsmengden som gikk inn i arbeidet, men andre følte det som bortkastede ressurser ettersom at området var hardt investert i. *«Det systemet ble kasta rett på båten av RPC, som det hadde blitt investert titalls millioner i»*, uttalte en av respondentene.

Et område som derimot skulle få enormt med oppmerksomhet, var helse, miljø og sikkerhet, altså HMS. Ganske umiddelbart etter overtakelsen ble det klart at dette var et satsningsområde i RPC, noe som skulle prege arbeidshverdagen til de ansatte i stor grad. Dette merket jeg selv godt da jeg kom på jobb sommeren etter oppkjøpet var gjennomført. Før jeg i det hele tatt fikk tillatelse til å gå inn i produksjonen, måtte jeg oppdateres på en rekke sikkerhetstiltak som var innført. Dette inkluderte en gjennomgang med HMS-ansvarlig, hvor alt av nye sikkerhetsrutiner ble nøye gjennomgått, og man til slutt måtte signere at man hadde lest og forstått innholdet i et stort informasjonshefte. Etter dette måtte man på en «guidet tur» gjennom fabrikken slik at HMS-ansvarlig kunne sikre at man var innforstått med de nye sikkerhetsrutinene.

Jeg husker at jeg opplevde flere av de nye rutinene nesten som «dummy-tiltak», fordi det enten følte som unødvendig strengt eller fordi enkelte tiltak var så åpenbare at man følte at de ikke trengte å poengteres. Tiltakene gikk på alt fra å måtte holde seg i rekkverket om man gikk ned eller opp trapper, å ikke putte hender eller andre kroppsdeler inn i en aktiv maskinpresse, til å ikke kunne bruke kniv uten egne sikkerhetshansker. Under intervjuene med de ansatte fikk jeg bekreftet at det ikke bare var jeg som var av den oppfatning av at det var et ekstremt sikkerhetsfokus.

En av respondentene påpekte at *«med en gang du blir engelskeid så blir HMS det viktigste i hele verden, det er nesten viktigere enn det du produserer»*. De ansatte trekker frem sikkerhetstiltak som blant annet kuttsikre hansker, vernebriller, flammehemmende finlandshetter ved start av maskiner, tiltak som ikke eksisterte tidligere. Det kommer til uttrykk at disse sikkerhetstiltakene er spesielt inngripende for de som jobber i produksjonen i fabrikken, og kanskje ikke har like stor innvirkning på de mer administrerende avdelingene. Flere legger også vekt på at det ikke er noe galt med HMS-fokus i seg selv, men at graden er såpass ekstrem at man ikke klarer å la være å reagere på det. Et av intervjuobjektene forklarte det slik:

*«Systemet er basert på at du ikke skal tenke selv, alt skal være sikret så det er umulig å skade seg.»*

Respondentene trekker dog frem ett tiltak som positivt, et system hvor de ansatte kan rapportere uønskede hendelser og vinne penger dersom rapporten fører til et nytt sikkerhetstiltak i fabrikken. I praksis legger de ansatte en lapp i en boks, hvor de skriver en hendelse som har inntruffet og hvordan man kan unngå at dette skjer igjen i fremtiden. I månedlige sikkerhetsmøter blir det kåret en vinner blant bidragene som har kommet inn, som faktisk er et bra sikkerhetstiltak, samt et tilfeldig bidrag uavhengig av om det fører til et nytt tiltak. På denne måten føler de ansatte at de får være deltakende i prosessen, og det er også en liten gulrot i form av pengepremien.

Et annet perspektiv som var interessant å undersøke, var hva de ansatte oppfattet at var motivet bak dette økte fokuset på HMS. Var det fordi det engelske konsernet bryr seg mer om de ansatte enn de islandske, eller var det andre årsaker? Inntrykket blant de ansatte var at det totalt sett var mer på grunnlag av omdømme og økonomiske insentiver, enn at man faktisk hadde interesse for deres helse og velvære. En respondent forklarer:

*«De som har vært her på inspeksjoner finner alltid et eller annet de ikke er fornøyde med. Og det er en ovenfra og ned holdning i forhold til hvordan de ter seg, de oppleves som veldig lite sympatiske».*

I forrige kapittel kom det frem at det kunne oppleves som en «gjør som jeg sier, men ikke som jeg gjør»-kultur blant ledelsen i RPC, og i forbindelse med spørsmål om HMS-fokuset kommer det også frem liknende episoder. Blant annet skal det ha vært representanter fra konsernet som løp i trappene uten å holde seg i rekkverket slik retningslinjene sa, og en respondent forteller også at en av sikkerhetssjefene selv ble rapportert for en uønsket hendelse da han tok hånda inn i en kvern for å undersøke noe. Respondenten sier at det var helt «fair» at vedkommende ble rapportert for dette, da det skal være likt for alle.

Det kommer også frem i intervjuene at flere av respondentene mener det økte HMS-fokuset kan skyldes at det er andre rammer for hvordan skader og ulykker på arbeidsplassen håndteres i Storbritannia:

*«Uansett om du har den eller den eieren, så er det pengene som rår. Og det gjelder også HMS-opplegget, det var ikke bare for å ta vare på sine ansatte, det var også frykt for å få noen forsikringssaker på seg»*

Det er bred konsensus blant de ansatte på at fokuset på HMS har økt betraktelig etter oppkjøpet i 2015. Det beskrives som at når fabrikken var under islandsk eierskap var det mer «common sense» som ble brukt i forhold til HMS, og at alle rutinene og retningslinjene etter oppkjøpet nesten fungerer mot sin hensikt ved at man ikke får tenke selv. Man må også ta i betraktning at



flere av de ansatte i bedriften har jobbet der i lengre tid, og nok uansett ville vist motstand mot endringer som er mot deres «way of working» som er bygget opp gjennom årene.

### **5.3 Kulturelle forskjeller**

For å gjøre en studie på om en bedrift har blitt påvirket av et eierskifte mellom forskjellige nasjoner, kommer vi ikke utenom kulturaspektet. Kultur kan beskrives som en del av «hvem vi er», og bidrar til å forme mennesker (Hofstede, 1983). Det er derfor også naturlig at kultur er noe som påvirker oss også i arbeidslivet.

På forhånd var forventningene at de største kulturelle forskjellene ville finnes mellom Norge og Storbritannia, da Norge og Island i følge litteraturen er mer like hverandre institusjonelt sett (Hall & Soskice, 2001; Olafsson, 2011). Dette kapittelet vil undersøke om forventningene stemmer med de ansattes opplevelser, og knytte dette opp mot den teoretiske gjennomgangen.

#### **5.3.1 Britisk vs. islandsk kultur i Norge**

I og med at bedriften som undersøkes er kjøpt opp av både islandsk og britisk konsern, er det naturlig å sammenlikne kulturen i disse landene. Samtidig må dette ses i en norsk kontekst, da det tross alt er i Norge bedriften befinner seg, og de ansatte er norske. Det vil nok fremkomme repetisjon av eksempler og poenger fra forrige kapittel, da flere av endringene i forskjellige deler av bedriften også er kulturelle endringer.

Den største kulturelle forskjellen respondentene peker på, er organisasjonsstrukturen. Det vises til at det under islandsk eierskap var en flat struktur, i motsetning til den mer hierarkiske strukturen de ansatte opplevde etter oppkjøpet i 2015. «*Det var ansatt veldig mange på mellomledernivå i den islandske organisasjonen, og med en gang RPC kom inn i bildet fikk de sparken alle mann*» forteller en av respondentene. Norge kjennetegnes også som et land preget av flat arbeidsstruktur og medbestemmelse (Hofstede, 1983), og en kan da anta at det vil være mer naturlig for en norsk arbeidstaker å jobbe i en organisasjon som har en slik struktur.

Videre belyste respondentene at avstanden til ledere økte ved oppkjøpet, og at kommunikasjonen ble mer utfordrende. Det ble vanskeligere å tørre å være ærlig og ytre sine meninger, og man kunne oppleve å ikke bli hørt dersom man kritiserte beslutninger fra ledelsen. En respondent forklarte det som at de «*slikket oppover og sparket nedover*», som beskrives som at man gjerne smisket med de som var over seg i hierarkiet, men behandlet dem under seg med lite respekt og verdighet. Som beskrevet i forrige kapittel hadde man også en mer familiær følelse av samarbeidet med den islandske ledelsen enn den engelske. Dette er alle interessante funn, og man kan trekke paralleller til flere av dimensjonene i forskningen til Hofstede (1983). Blant annet så man i den teoretiske gjennomgangen at Storbritannia anses som et maskulint samfunn som er svært suksessdrevet og at man «lever for å jobbe». Dette kan kanskje forklare hvorfor representanter på mellomnivå smisket med ledere høyre opp i konsernet, da det er normalt å ha høye ambisjoner for karriere og det å stige i gradene. I tillegg er Storbritannia et svært individualistisk samfunn, hvor «jeg'et» står sentralt, som kanskje sier noe om hvorfor de setter seg selv høyere enn dem rundt seg.

Norge og Island er også individualistiske samfunn, men i mindre grad enn Storbritannia. I tillegg er begge nasjonene klassifisert som feministiske i Hofstedes studie (Hofstede, 1983), som kjennetegnes av at man ikke belønnes verken sosialt eller materielt ved å prøve å være bedre enn andre. Dette forklarer også godt hvorfor representanter fra den engelske organisasjonen opplevdes som nedlatende og overlegne av de ansatte, mens man hadde en mer familiær følelse av islendingene.

En annen kulturell forskjell som respondentene vektla, var følelsen av at alt man foretok seg måtte sikkerhetsklareres og analyseres for å minimere skaderisiko. Som beskrevet i HMS-kapittelet opplevde de ansatte dette som at man ikke fikk tenke selv, man ble nesten som en robot som måtte følge en bruksanvisning på alle rutiner. Dette strider mot «landsbysamfunnet» Norge beskrives som, hvor maktstanden er mindre, man har en arbeidshverdag preget av fleksibilitet og deltakelse, og regler og rutiner er mer uformelle (Hofstede, 1983). Det kan argumenteres for at denne kulturforskjellen oppleves som en mangel på tillit fra ledelsen til de ansatte, som er vant til at man tar ansvar for seg selv og egne handlinger. Å sette alt i et formelt system kan også virke inngripende på de ansattes arbeidshverdag, og føles som en form for overvåkning. Island

har også her en mer uformell tilnærming, og som en av respondentene forklarte hadde de aldri engang tenkt over at man kunne være så nøye på sikkerhetstiltak før disse ble innført etter oppkjøpet i 2015.

De kulturelle forskjellene som kommer frem i intervjuprosessen og datainnsamlingen forøvrig ser ut til å støtte Hofstedes (1983) forskning, og hans argumenter for at ledelse blir påvirket av nasjonale kulturer. Det som er interessant er at disse kulturelle forskjellene mellom Norge og Storbritannia stort sett oppleves som negative for de ansatte i bedriften, og man kan da stille seg spørsmålet om det er den britiske kulturen i seg selv som er «dårlig», eller om det er andre faktorer som spiller inn. Vi så tidligere at det er normalt å motsette seg endringsprosesser blant annet på grunn av frykt for det ukjente (Jacobsen, 2017), og det kan argumenteres for at dette også gjelder kulturelle endringer. Et fenomen som er kjent i litteraturen er at bedriftskultur er lett å lære bort, grunnet dens forankring i uformelle normer og praksis (Hofstede, 1983). Dette kan forklare hvorfor det er en kollektiv negativ holdning til den britiske ledelsen, da slike holdninger lett smitter over på andre ansatte. Man ser også en mer utpreget positiv holdning til den islandske ledelsen, som man da kan påstå at skyldes likhetene i kultur mellom nasjonene.

## **5.4 Nasjonale forskjeller**

Dette kapittelet vil ta for seg de forskjellene som ble funnet mellom Norge, Island og Storbritannia i den teoretiske gjennomgangen, og koble dette opp mot funnene som er gjort i denne studien.

Kapittelet skal forsøke å svare på om bedrifter i Norge blir påvirket av et eierskifte mellom ulike nasjonale systemer, og i så fall på hvilken måte de blir påvirket.

### **5.4.1 Sammenlikning av de kapitalistiske modellene**

I den teoretiske gjennomgangen ble det klart at det er store forskjeller i de kapitalistiske systemene i Norge, Island og Storbritannia. Man ser imidlertid at den nasjonen som skiller seg mest fra de andre er Storbritannia, som i litteraturen ses på som en utpreget liberal

markedsøkonomi. Økonomien er preget av å være styrt av markedet fremfor andre aktører i samfunnet, og det institusjonelle samarbeidet er lavt (Hall & Soskice 2001).

Island og Norge er tradisjonelt sett kategorisert som koordinerte markedsøkonomier, men man har sett at denne kategoriseringen ikke er så svart-hvitt for noen av disse landene. Begge nasjonene kan sies å ha en blandet markedsøkonomi, men av relativt ulike årsaker.

Norge har på grunn av sin særegne organisering av arbeidslivet, hvor samarbeid, medbestemmelse og medvirkning står sterkt, i litteraturen blitt plassert i flere alternative modeller. Amundsen m.fl. (2013) snakker om en sosialdemokratisk CME-modell, mens Mathisen (2003) peker på en egen «nordisk modell» ettersom at disse nasjonene ikke passer inn i det tradisjonelle rammeverket til Hall & Soskice. Gode arbeidsgiverorganisasjoner og fagforeninger står også sterkt i Norge, og Johnsen og Pålshaugen (2013) viser til at man også kan snakke om «den norske modellen». Andre faktorer som har preget den norske økonomien er regionale forskjeller, da både sosiokulturelt ved ulike familiestrukturer (Todd, 1987), men også politiske splittelser (Wicken, 2004).

Islands plassering mellom en liberal og en koordinert markedsøkonomi har derimot sitt utspring i den politiske og økonomiske reisen i etterkrigstiden. Nasjonen så lenge ut til å gå i retning mot en mer liberal markedsøkonomi, preget av en nyliberalistisk politikk, deregulering av markeder, privatisering og internasjonal ekspansjon (Olafsson, 2011). Denne utviklingen så derimot brått sin slutt i 2008 da den lenge oppbygde finansboblen sprakk, og et regjeringsskifte førte nasjonen inn i mer sosialdemokratiske baner. Økonomien og samfunnet forøvrig har etter dette vært mer lik de skandinaviske modellene, men Olafsson (2011) viser til at det fremdeles eksisterer anglo-amerikanske trekk, og at man ikke kan trekke noen konklusjoner for hvilken retning økonomien vil ta i fremtiden.

Ut fra disse funnene som er belyst i den teoretiske gjennomgangen, kan man anse alle tre landene som ulike økonomiske systemer. Det som er spesielt for Norge og Island er at de ikke passer inn i det rammeverket som den tradisjonelle litteraturen har plassert dem innenfor, som kan tyde på at dette rammeverket i seg selv ikke er nyansert nok til å skulle kategorisere alle verdens kapitalistiske systemer. Dette støttes også av kritikken mot Hall & Soskices modell, hvor blant

annet Schneider og Paunescu (2012) har utformet sitt eget rammeverk hvor mer blandede økonomier også får plass ved hjelp av en hybrid modell. Det er flere faktorer som peker på at det todelte rammeverket for kapitalistiske systemer må utvides til å dekke et mer omfattende sett av økonomier. Blant annet ser man at verden blir «mindre» som følge av globalisering og internasjonalisering, og litteraturen peker på at kapitalistiske systemer ikke er statiske men i stadig endring (Schneider og Paunescu, 2012).

#### **5.4.2 Litteraturen i lys av case-studiet**

Man ser at flere av sidene litteraturen belyser går igjen i studien av fabrikken i Kristiansand. Den største forskjellen ligger i både den kapitalistiske og den kulturelle forskjellen mellom Norge og Storbritannia. Det var tydelig at disse forskjellene preget de ansatte i bedriften etter oppkjøpet i 2015. Selv om man innad i fabrikken og den daglige driften fremdeles var preget av en flat struktur, medbestemmelse og uformell samhandling mellom de ansatte, så de likevel en merkbar endring i hvordan selskapet var organisert. Det største skillet var at avstanden til toppen ble større, og kommunikasjonen mer utfordrende. Dette er begge faktorer som passer inn i det teoretiske rammeverket for hvordan selskaper er strukturert i Storbritannia (Hall & Soskice, 2001; Casper, 2010). Videre pekte respondentene på at man mistet en divisjonsleder on-site, og at representantene som kom på besøk i fabrikken ofte hadde en nedlatende holdning og var ute etter å pirke på alt de anså som galt. Denne mer formelle og direkte kommunikasjonen kjenner man igjen fra Hofstedes (1983) kulturelle dimensjoner, hvor man i Storbritannia er mer fokusert på jobb og karriere og det å stige i gradene, enn å trives i det arbeidet man gjør og skape gode relasjoner, som er mer typisk for den norske kulturen.

Litteraturen har vist at også Island og Norge har skiller i de økonomiske systemene, så hvorfor ser vi da at de ansatte har en mer utpreget positiv holdning til de islandske eierne? Man skulle ut fra Islands økonomiske historie tro at de, som fremdeles red på sin høye nyliberalistiske hest under oppkjøpet i 2007, ville vise noen av de samme liberalistiske tendensene som man ser under det britiske eierskapet. Det er vanskelig å gi et konkret svar på dette, men ut fra datainnsamlingen som er gjort i denne studien kan man peke på flere faktorer. Blant annet er Norge og Island mer like kulturelt sett (Hofstede, 1983), med et feministisk samfunn som preger store deler av hvordan vi opptrer i arbeidslivet. Dette kan forklare hvorfor man generelt sett kom

bedre overens med representanter fra Island, da man kan tenkes å ha hatt den samme fundamentale tankegangen om man jobber for å leve, og ikke omvendt slik som britene ofte er kjent for å tenke.

Videre kan man se på at selv om Island kunne kjennetegnes som en mer liberalistisk modell under tiden for oppkjøpet, var det ikke slik at dette var dypt forankret i landets institusjonelle rammeverk. Dette liberalistiske skiftet har høstet kritikk for å ha skjedd alt for raskt, og uten de rette forutsetningene for å lykkes (Olafsson, 2011). Privatiseringen av bankene skjedde i et høyt tempo, man tok opp store lån over en lav sko, og med lav kompetanse på internasjonal finans kan man argumentere for at investeringspolitikken i seg selv var nok så uryddig. Dette var også en faktor som ble påpekt av en av respondentene:

*«For det første var de dårlig finansiert. Vi fikk beskjed på forhånd om at de var bra finansiert, men det var de jo ikke i det hele tatt. Det viste seg at de hadde lånefinansiert hele skiten.»*

Kan denne mangelen på kontroll i de liberalistiske rammene ha gjort at oppkjøpet i større grad var preget av et kulturelt skifte for fabrikken? I så fall kan det til en viss grad forklare hvorfor de ansatte opplevde mindre forskjeller ved oppkjøpet i 2007, da de kulturelle forskjellene tross alt ikke var så store.

Selv om flere av respondentene har gitt uttrykk for å ha en noe negativ holdning mot de britiske eierne, er det flere som påpeker at flere av endringene i fabrikken ville kommet uavhengig av hvem som hadde stått bak oppkjøpet. Som en av de ansatte forklarte: *«Uansett om du har den eller den eieren, så er det pengene som rår.»* Dette kan tyde på at flere av endringene som skjedde var mer som følge av at man nå ble en del av et stort internasjonalt konsern, enn nasjonaliteten til eierne i seg selv.

## 6.0 OPPSUMMERENDE FUNN

Gjennom studien kommer det frem at fabrikken i Kristiansand har blitt påvirket av eierskiftene på flere måter. Hvorvidt dette skyldes de nasjonale systemene er dog vanskeligere å svare på.

Det er gjort klart at de største spenningene skjedde i forbindelse med eierskiftet fra islandsk til britisk eierskap i 2015. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet har det kommet frem gjennom datainnsamlingen at det islandske eierskapet generelt ikke påvirket fabrikken i like stor grad. Det islandske eierskapet ble oppfattet som mer familiært, og man hadde relativt frie tøyler til å styre sitt eget arbeid. Dette kan også ha sammenheng med at man hadde en norsk divisjonssjef, som også var med på å påvirke rammene for arbeidshverdagen i fabrikken. Studien har også vist at kulturene i Norge og Island er relativt like, som også kan ha bidratt til at endringene føltes større ved oppkjøpet i 2015. Under denne integrasjonsprosessen blir flere faktorer trukket frem som merkbare endringer fra det islandske eierskapet. Blant annet ble organisasjonsstrukturen forandret ved at det ble færre mellomledere, servicekontoret i Oslo ble lagt ned, IT-avdelingen flyttet ut av landet, og strenge sikkerhetstiltak i forbindelse med produksjonen ble innført. I tillegg ble man mer bevisst på de kulturelle forskjellene, hvor litteraturen har vist at Storbritannia skiller seg både fra Island og Norge på enkelte områder. Dette ble spesielt merkbart med tanke på kommunikasjon, hvor de ansatte følte at ledelsen var mindre åpne for innspill og tilbakemeldinger, samt følelsen av manglende tillitt til at de ansatte tar ansvar for seg selv og sine handlinger.

Ser man tilbake på litteraturen bør man også ta høyde for at dette er en fabrikk som er lokalisert på Sørlandet, som har blitt kategorisert som en mer CME-rettet region. Tar man høyde for de regionale forskjellene innad i nasjonen kan det argumenteres for at endringene ved eierskiftet i 2015 ville opplevdes mindre inngripende om fabrikken hadde vært lokalisert i Oslo-regionen eller andre steder på Østlandet, ettersom at man der er nærmere LME-tilnærmingen.

Man kan ut fra disse funnene argumentere for at endringer knyttet til oppkjøpsprosesser i Norge vil være avhengig av kontekst, og at disse vil variere ut fra hvor store nasjonale eller regionale forskjeller det er mellom partene som inngår i denne prosessen.

## 7.0 AVSLUTNING

I denne oppgaven har man undersøkt om norske bedrifter blir påvirket av internasjonale eierskifter, og om de nasjonale systemene i de involverte landene spiller noen rolle for endringsprosessene slike eierskifter fører med seg. Oppgaven tok utgangspunkt i følgende forskerspørsmål:

*Bli bedrifter i Norge påvirket av et eierskifte mellom ulike nasjonale systemer, og i så fall på hvilken måte?*

Studien har tatt for seg en bedrift på Sørlandet som har vært kjøpt opp av både islandske og britiske eiere, og videre undersøkt hvilke endringer disse eierskiftene har ført til og hvordan det har påvirket bedriften. Det har vært viktig å sette funnene i undersøkelsen i sammenheng med eksisterende litteratur, for å kunne svare på om endringene i bedriften kan ses på som et resultat av ulike nasjonale systemer.

Analysen og diskusjonen i denne oppgaven viser at oppkjøpsprosesser er veldig sammensatte, og at det er flere faktorer som spiller inn i endringene dette medfører for bedriften som er kjøpt opp. Man kan blant annet gjennom intervjuer av de ansatte se at man var mer kritisk til oppkjøpet hvor eierne hadde en nasjonal modell som skiller seg fra den norske modellen. Eierskiftet fra norsk til islandsk ble ikke oppfattet som like omveltende da disse nasjonene tross for ulike kapitalistiske modeller ligger nært hverandre kulturelt sett. Dette er et interessant funn, ettersom at det forteller mye om hvor dypt våre kulturelle røtter ligger til tross for at økonomien kan gjennomgå radikale endringer. Funnene i undersøkelsen viser videre til at skepsisen til det britiske eierskiftet også kan ha forbindelse med at man ble del av et større internasjonal konsern, som ville medført endringer uavhengig av konsernets nasjonalitet.

At fabrikken har blitt påvirket av eierskiftene er det ingen tvil om, men for å kunne konkludere med at denne påvirkningen skyldes de kapitalistiske modellene alene anbefales en mer omfattende studie av flere enheter, også med regionale hensyn.



## REFERANSELISTE

Allen, M. (2004). The Varieties of Capitalism Paradigm: Not Enough Variety? *Socio-Economic Review*, 2: 87-108.

Amundsen, I., Kalsås B.O., Knudsen, J.P. (2013). "Kapitel 2: Lean og den norske samarbeidsmodellen – møte eller konflikt", *Forskning møter praksis - perspektiver på arbeidsliv og innovasjon i kunnskapssamfunnet (2013)*, av Amundsen, I. og Johnson, H.C. Kristiansand: Portal Akadmisk

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Bertelsen, M. (2017, 2.februar). Én av to bedrifter selges til utlandet. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/dn/market/kina/harald-hellebust/wiersholm/en-av-to-bedrifter-selges-til-utlandet/2-1-45326>

Casper, S. (2010). The Comparative Institutional Analysis of Innovation: From Industrial Policy To The Knowledge Economy. I G. Morgan, J.L.Campbell, C. Crouch, O.K. Pedersen & R. Whitley (red.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis* (s. 335-362). Oxford: Oxford University Press

Corbin, T. (2015, 25.februar). RPC finalises €386m Promens Group acquisition. *Packaging News*. Hentet fra: <https://www.packagingnews.co.uk/news/business/mergers-acquisitions/rpc-finalises-e386m-promens-group-acquisition-25-02-2015>

Dalland, O., (2000). *Metoder og oppgaveskriving for studenter*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Enehaug, H., og Thune, T., (2007). "Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser".  
*Arbeidsforskningsinstituttet*. Hentet fra:  
<http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Fioretos, O. (2001). The Domestic Sources of Multilateral Preferences: Varieties of Capitalism in the European Community. I P.A Hall & D.W. Soskice (red.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage* (s. 213-246). Oxford: Oxford University Press.
- Gooderham, P. N., O. Nordhaug & K. Ringdal (2006): National Embeddedness and HRM Practices in US Subsidiaries in Europe and Australia, i *Human Relations*, 59, 11, 1491-1513
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hall, P. A., & Soskice, D. W. (2001). "An Introduction to Varieties of Capitalism" *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage* (2001) av Hall, P. A. og Soskice, D.W. s. 1-68. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1983). "The cultural relativity of organizational practices and theories", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, s. 75-89
- Hofstede, G., (2021). «Country Comparison Graphs». Hentet fra: <http://geerthofstede.nl/>
- Hofstede, G., (2021). «Culture». Hentet fra: <http://geerthofstede.nl/>
- Hollingsworth, J.R. & Boyer, R. (red.) (1997). Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production. I J.R. Hollingsworth & R. Boyer, *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press.

Holvik, E. (2021, 5. mars) Flere oppkjøp vil følge – formueskatten gir utlendinger et fortrinn.

*Dagens Næringsliv*. Hentet fra:

<https://www.dn.no/kronikk/formuesskatt/skatt/sikkerhetspolitikk/kronikk-flere-oppkjop-vil-folge-formuesskatten-gir-utlendinger-et-fortrinn/2-1-972077>

Jakobsen, E. (2014). ”Utlendinger eier stadig mer av norsk næringsliv – grunn til bekymring?”,

s. 28-33. *Plan – tidsskrift for samfunnsplanlegging, bolig og byplan og region utvikling:*

”Hvem eier Norge?”, Nr 3-4/2014. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen:

Fagbokforlaget.

Jenssen, S.A., (2002). "Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner", *Magma*

5/2002. Hentet fra: <http://www.magma.no/lederutfordringer-i-internasjonaleoppkjoeop-og-fusjoner>

Johnsen, H.C.G. og Pålshaugen, Ø. (2013). *Hva er innovasjon?: perspektiver i norsk*

*innovasjonsforskning* : 2 :Organisasjoner og medvirkning - en norsk modell. Oslo:

Cappelen Damm Akademisk

Knudsen, J.P. (2016). Kap 5. Innovasjonens sosiokulturelle grunnlag. I Fitjar, R.D., Isaksen, A.

& Knudsen, J.P.: *Politikk for Innovative Regioner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk. s.

105-137.

Larsen, A. K. (2008). *En enklere metode – veiledning i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 opplag

Bergen: Fagforlaget

Levin, M. (2012). "Den norske arbeidslivsmodellen", *Magma*: 4/2012, s.20-23. Hentet fra:

<http://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>

Mathisen, R.B., (2003). "Velferdsstaten - tre modeller". Hentet fra:

<http://forskning.no/sikkerhet-samfunnsokonomi-politikk-samfunnskunnskapstatsvitenskap-velferdsstat/2008/02>

Meyer, C. B. & I.G. Stensaker (2016). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.

North, D.C. (1994). Economic Performance through Time. *American Economic Review* 84(3): 359-368.

NOU 2010:1, (2010). "Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet". Hentet fra:

<http://www.regjeringen.no/pages/2469736/PDFS/NOU201020100001000DDDPDFS.pdf>

Ólaffson, S. (2011). Icelandic Capitalism – from statism to neoliberalism and financial collapse. I L. Mjøset (red.) *The Nordic Varieties of Capitalism* (s.1-51). Emerald Group Publishing Limited.

Reve, T., og Sasson, A., (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget

Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies* 47(7): 1034-1047.

Rokkan, S. (1967). Geography, religion and social class: Cross-cutting cleavages in Norwegian politics. I Rokkan, S. og Lipset, S.M. (red.): *Party systems and voter alignments*. New York: The Free Press.

RPC Bebo, n.d., «About Us». Hentet fra <https://www.rpc-bebo.com/about/>

Schneider, M.R. & Paunescu, M. (2012). Changing Varieties of Capitalism and Revealed Comparative Advantage: A Test of the Hall and Soskice Claims. *Socio-Economic Review* 10(4): 731-753.

- Streeck, W. & Thelen, K. (2005). Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. I Streeck, W. & Thelen, K. (red.): *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press. s. 1-19.
- Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18/7: 509-533.
- Thynes, E. og Svensen, T.K. (2012). "Kjøp og salg av virksomheter - hvordan sikre en vellykket gjennomføring", *Praktisk økonomi og finans, Vol. 28, 2012:3*, s. 3-12.
- Todd, E. (1987). *The causes of Progress. Culture, Authority and Change*. Oxford: Basil Blackwell, 1990. s. 1-62, 131-183.
- Valgren, C., & Christensen, L. (2006). Iceland: Geysir crisis. Den Danske Bank, Copenhagen, *Research Brief, March 2*.
- Vitols, S. (2001). Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK. I P.A Hall & D.W. Soskice (red.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage* (s. 213-246). Oxford: Oxford University Press.
- Wailes, N., G. J. Bamber & R. D. Lansbury (2011): International and comparative employment relations: An introduction, i G.J. Bamber, R.D. Lansbury & N. Wailes (red.): *International and Comparative Employment Relations: Globalisation and Change*, Los Angeles, Sage.
- Wicken, O. (2004). Politikk som konkurranse mellom industrialiseringsformer, I H. Gammelsæter og P. Arbo (red.), *Innovasjonspolitikken scenografi: nye perspektiver på næringsutvikling*. Trondheim: Tapir.
- Øidne, G. (1957). Litt om motsetninga mellom Austlandet og Vestlandet. *Syn og Segn* 63(3): 97-114.

Østerud, Ø. (1979). *Det planlagte samfunn. Om sentralplanleggingens fremvekst og grenser.*  
Oslo: Gyldendal.

## Vedlegg

### Intervjuguide Promens

- Stilling
- Tid i stilling i Promens
- Hva innebar stillingen din?
- Hvem rapporterte du til i konsernet?
- Hvem rapporterte til deg?
- Hvem hadde du mest samhandling med?
- Føler du at du kunne bestemme mye over ditt eget arbeid, eller var mye arbeid gitt av retningslinjer?
- Hvilket forhold hadde du til den islandske ledelsen?
- Hvordan opplevde du den islandske ledelsen?
- Hvordan opplevde du å være under Islandsk eierskap?
- Hvordan opplevde du arbeidskulturen under islandsk eierskap?
- Ble det noen markante endringer i rutiner og/eller praksis etter eierskiftet? I så fall, hvilke?
- Opplevde du ledelsen som synlig i bedriften? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvor mye hadde du kontakt med representanter fra Island?
- Opplevde du noen kulturforskjeller mellom Norge og Island? I så fall på hvilken måte?
- Om ja, opplevde du at kulturforskjeller eller ulikheter mellom landene generelt førte til misforståelser/konflikter?
- Føler du at det islandske eierskapet på noen måte påvirket deg eller bedriften? I så fall hvordan?

## Intervjuguide RPC-Bebo

- Stilling
- Tid i stilling i RPC
- Hva innebar stillingen din?
- Hvem rapporterte du til i konsernet?
- Hvem rapporterte til deg?
- Hvem hadde du mest samhandling med?
- Føler du at du kunne bestemme mye over ditt eget arbeid, eller var mye arbeid gitt av retningslinjer?
- Hvordan opplevde du å være under britisk eierskap?
- Hvilket forhold hadde du til den britiske ledelsen?
- Hvordan opplevde du den britiske ledelsen?
- Hvordan opplevde du arbeidskulturen under britisk eierskap?
- Ble det noen markante endringer i rutiner og/eller praksis etter eierskiftet? I så fall, hvilke?
- Opplevde du ledelsen som synlig i bedriften? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvor mye hadde du kontakt med representanter fra Storbritannia?
- Opplevde du noen kulturforskjeller mellom Norge og Storbritannia? I så fall på hvilken måte?
- Om ja, opplevde du at kulturforskjeller eller ulikheter mellom landene generelt førte til misforståelser/konflikter?
- Føler du at det engelske eierskapet på noen måte påvirket deg eller bedriften? I så fall hvordan?