

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Jakten på effektiviseringsgevinster: global integrering og standardisering

Inger Stensaker

Helene Loe Colman
Handelshøyskolen BI

Frank Elter

Magma, 18(2015)7: 34-45

Magma utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

JAKTEN PÅ EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER F

Global integrering og standardisering



INGER STENSAKER er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole og dekan for NHH Executive. Hun forsker og underviser i strategiske endringer, endringsledelse og iverksetting av strategi. Stensaker er fagredaktør for Magma 0715.



HELENE LOE COLMAN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Hun forsker og underviser innenfor temaene strategi implementering, oppkjøp og fusjoner og organisering av multinasjonale selskaper.



FRANK ELTER har en doktorgrad i strategi og organisasjon fra Handelshøyskolen BI. Han er Vice President i ledergruppen i Telenor Research, og han har ansvar for Telenors forskningsstrategi. I tillegg forsker han på problemstillinger innen internasjonalisering og integrering.

SAMMENDRAG

Hvordan kan en organisasjon som har hatt stor suksess over lang tid med en desentralisert organisasjonsmodell bevege seg i retning av en mer integrert modell og dermed ta ut skalafordeler? En slik omstilling vil ikke bare utfordre etablerte styrings- og

maktstrukturer, men også organisasjonens identitet. Vi har fulgt Telenor over tre år og kartlagt og analysert hvordan de implementerer sin Industrialiseringsstrategi. I denne artikkelen ser vi spesielt på hvordan identitet kan fungere både som en fremmer og en hemmer i slike prosesser.

I denne artikkelen vil vi se nærmere på hvordan funksjoner kan integreres i en desentralisert virksomhet. Desentraliserte organisasjoner kjennetegnes ved at beslutningsmyndighet og ansvar er delegert ut til hver enhet, enten dette er et datterselskap eller en forretningsenhet. Denne organisasjonsformen gir gode muligheter til å respondere på lokale behov, men gir

liten mulighet til å ta ut skalafordeler. I jakten på effektiviseringsgevinster innføres nye organisasjonsformer hvor funksjonsansvar deles opp og settes sammen på nye måter. Desentraliserte selskaper etablerer nye enheter med mandat til å hente ut synergier på tvers av forretningsenheter. Formålet er å oppnå skalafordeler som kan gi kostnadsgevinster og forhandlingsmakt.

Mens enkelte funksjoner integreres, og noen gjerne settes ut til spesialiserte aktører i inn- og utland, forblir andre funksjoner lokale. Komplekse organisasjonsformer vokser frem som på den ene siden bygger på en integreringstankegang (noe som krever en viss standardisering) og på den andre siden innebærer en oppsplitting av funksjoner og verdikjeder på tvers av landegrensene og/eller forretningsenheter.

For å undersøke hvordan man kan implementere integrerte funksjoner i en desentralisert organisasjon, har vi gjennomført en komparativ case studie i Telenor. Den ene casen er en sentral innkjøpsavdeling (kalt GloPro), den andre en sentral enhet for felles tjenester (GloFtj). Begge enhetene ble etablert som et ledd i Telenors industrialiseringsagenda. Ledelsen ønsket å oppnå stordriftsfordeler ved å integrere enkelte funksjoner på tvers av de 13 autonome datterselskaper som var etablert på global basis. Industrialisering handler i dette tilfellet om å gå fra en internasjonal strategi med rask vekst basert på lokal tilpasning til hvert marked (ofte kalt *multidomestic*-strategi) til global integrering av enkelte funksjoner og oppgaver (ofte kalt transnasjonal strategi). I tillegg til etableringen av GloPro og GloFtj gjennomførte man flere andre endringer.

Fra et endringsperspektiv er integrering av slike funksjoner krevende av flere grunner. For det første utfordrer endringen eksisterende organisasjonsidentitet. Den eksisterende desentraliserte modellen med relativt autonome datterselskaper er en viktig del av «hvem Telenor er» og oppfattes som nøkkelen til Telenors vellykkede internasjonalisering. Endringen rokker dermed ved sentrale og attraktive elementer ved Telenors identitet. Når endringer truer identitetsaspekter som organisasjonsmedlemmernes verdsetter, kan dette føre til motstand i organisasjonen (Fiol og O'Connor 2002). For det andre vil endringen utfordre etablerte makt- og myndighetsstrukturer i Telenor. Tidligere studier viser at autonome enheter ikke umiddelbart vil støtte en strategi for global integrasjon (Balogun, Jarzabkowski og Vaara 2011, Birkinshaw og Hood 1998, Galunic og Eisenhardt 1996). En tettere integrering kan oppfattes å redusere datterselskaperens autonomi og ansvar. Dersom endringen ikke «passer» eller godtas av de autonome divisjonene, kan det fort bli endringer på papiret uten at etablerte praksiser forandres (Lozeau, Langley og Denis 2002,

Stensaker og Falkenberg 2007). Sist, men ikke minst, er det svært utfordrende å gjøre proaktive endringer, det vil si å endre virksomheter som har hatt stor suksess, og som fortsatt går bra resultatmessig (Tushman og O'Reilly 1996).

Hvordan kan man så få til en slik endring? Noen mener at dette vil kreve en toppstyrt prosess som først og fremst handler om å legge på plass gode strukturer og systemer. Andre hevder at toppstyrte endringer fungerer dårlig i desentraliserte virksomheter fordi makt og beslutningsmyndighet er delegert ut i organisasjonen, slik at det i større grad kreves forhandlinger mellom ulike deler av virksomheten fremfor toppstyring (Balogun mfl. 2011). Det er imidlertid bred enighet om at det kreves god kjennskap og tilpasning til konteksten for å lykkes med strategiske endringer.

Vi tar utgangspunkt i endrings- og identitetsteori for å undersøke hvordan to nyetablerte enheter i Telenor går frem for å implementere global integrering. Endringen vil utfordre den etablerte identiteten, og de nyetablerte enhetene må lykkes med å utvikle en legitimitet som globale enheter i en ellers desentralisert virksomhet. Våre analyser viser at i arbeidet med å implementere industrialiseringsagendaen setter spesielt den ene enheten – GloPro – i gang en rekke aktiviteter som gjør at enheten over tid lykkes i å utvikle en identitet og legitimitet som en global enhet. Funnene tyder også på at hele konsernet beveger seg i retning av å bli en global virksomhet basert på aktivitetene til denne enheten. Ved å sammenlikne de to enhetene ser vi at implementeringsaktiviteter som spiller på den etablerte forståelsen av Telenor som et desentralisert selskap, bidrar til at man etter hvert kan utvikle en mer global forståelse av selskapet. Vi ser samtidig at det er en rekke faktorer som kan vanskeliggjøre dette, og vår andre case synliggjør hvordan den etablerte identiteten også kan hemme implementeringsarbeidet.

Mens tidligere studier har vektlagt maktperspektivet og forhandlinger mellom konsern og datterselskaper, bringer vår studie en alternativ måte å forstå implementeringsaktiviteter og integreringsprosesser på. Vi viser hvordan slike aktiviteter delvis er styrt av oppfatninger om «hvem vi er som enhet» og «hvem vi ønsker å bli» – både som enhet og konsern. Vår studie bidrar dermed med ny innsikt i hvordan desentraliserte selskaper kan lykkes med global integrering.

TEORETISK FUNDAMENT: ENDRING OG IDENTITET

For å analysere endringsprosessen trekker vi på to teoretiske perspektiver: prosessperspektivet på strategiske endringer og organisasjonsidentitetsperspektivet.

PROSESSPERSPEKTIVET PÅ STRATEGISKE ENDRINGER

Mens strategifaget tradisjonelt har vært mest opptatt av *hvilke* strategiske endringer som bør gjøres, har det siden 1980-tallet vært en voksende interesse for å forstå bedre *hvordan* endringer skjer, det vil si selve prosessen som leder til endring. Pettigrew (1991) har vært spesielt innflytelsesrik innenfor prosessstradisjonen. Hans arbeid synliggjorde hvor viktig det er å se på en virksomhets historikk og kontekst for å forstå endringsprosesser. Ifølge Pettigrew kan strategiske endringsprosesser best forstås ved å undersøke drivkreftene for endring (hvorfor), innholdet i endringen (hva) og den organisatoriske konteksten endringene skjer innenfor (hvor).

Prosessperspektivet på endring vokste frem som en motvekt til mer tradisjonelle perspektiver på strategi. Den tradisjonelle tilnærmingen til implementering av strategi var å se på implementering som valg av organisasjonsstruktur, styringssystemer og allokering av ressurser. Implementering handlet da først og fremst om å ta riktige beslutninger. Med prosessperspektivet kom en erkjennelse av at etablering av en ny struktur eller et nytt styringssystem i seg selv ikke nødvendigvis leder til endring. Ifølge prosessperspektivet må man se nærmere på hva som gjøres innenfor de nye rammene som etableres. I den senere tid har det såkalte *Strategy-as-Practice*-perspektivet (SAP) videreført mye av prosessenkningen, men med et enda mer eksplisitt fokus på hva som *gjøres*. Det vil si at man ser på strategi som *aktiviteter og handlinger* fremfor en plan (Jarzabkowski 2005, Johnson, Langley, Melin og Whittington 2007). Implementeringsaktivitetene som utøves av dem som er satt til å iverksette endringen, blir da helt sentrale.

Selv om det etter hvert finnes en rekke spennende studier av strategiske endringsprosesser, mangler vi en god og systematisk oversikt over implementeringsaktiviteter. Vi vil derfor se nærmere på hvilke aktiviteter som initieres for å implementere globalt integrerte funksjoner i den tidligere desentraliserte virksomheten i Telenor. Vi tar utgangspunkt i prosessperspektivet og SAP og kopler dette mot organisatorisk identitetsteori

av to grunner: (1) Endringen kan forstås som en identitetsendring. Dette fordrer en kognitiv reorientering blant ledere og ansatte som må tenke annerledes om «hvem vi er» som organisasjon. (2) Implementeringsaktivitetene må understøtte en kognitiv reorientering hvor forståelsen av «hvem vi er» skifter i retning av en mer global tenkning.

ORGANISASJONSIDENTITETSPERSPEKTIVET

Organisasjonens identitet kan defineres som organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av «hvem vi er» som organisasjon. Tidlige definisjoner av organisasjonsidentitet fokuserte på de sentrale, særegne og vedvarende trekkene ved en organisasjon (Albert og Whetten 1985). Selv om vi tenker på organisasjonsidentitet som noe vedvarende, er det etter hvert stor enighet om at identitet utvikles kontinuerlig (Gioia mfl. 2013).

Identitet og handling påvirker hverandre. På den ene siden vil organisasjonsmedlemmer oppleve ubehag hvis det er et misforhold mellom det de opplever organisasjonen gjør, og hvem de oppfatter organisasjonen er, og de vil handle for å rette opp misforholdet. Organisasjonsmedlemmene vil også unngå handlinger som ikke samsvarer med oppfatningen av «hvem vi er». Andre handlinger vil rettferdiggjøres ut fra at de er i tråd med «hvem vi er». Å forstå organisasjonsidentitet er derfor viktig for å forstå handlingene til menneskene i organisasjonen. På den andre siden vil nye handlingsmønstre forme og videreutvikle organisasjonsidentiteten. Organisasjonsmedlemmer observerer og tolker handling i organisasjonen, og slike tolkninger danner grunnlaget for forståelsen av «hvem vi er», som igjen påvirker handling.

Organisasjonsidentitet kan både muliggjøre og hindre gjennomføring av strategiske endringer (Colman 2014). Endringer som utfordrer etablerte forestillinger om «hvem vi er», kan være vanskelige å få gjennomført. Når endringene truer verdsatte aspekter ved organisasjonens identitet, kan dette føre til handling som hindrer strategisk endring (Fiol og O'Connor 2002, Gagliardi 1986). Organisasjonsmedlemmer vil avvise og motarbeide endringer som de oppfatter ikke å være tilpasset organisasjonens historie, tradisjoner og eksisterende oppfatninger av «hvem vi er». Endringer som oppleves å være i tråd med eksisterende oppfatninger av «hvem vi er», kan på den andre siden få ekstra drahjelp av organisasjonsidentitet. Organisasjonsidenti-

tet kan således bidra til gjennomføring av strategiske endringsinitiativ.

For å oppsummere vårt teoretiske fundament: I vår studie ser vi spesielt på samspillet mellom implementeringsaktiviteter og identitet. Vi identifiserer aktivitetene som settes i gang for å implementere industrialiseringsstrategien, og undersøker hvilken rolle identitet spiller i dette. Det teoretiske perspektivet bidrar til å bringe inn en alternativ forståelse for slike prosesser. I tråd med prosessenknning lanserer vi ikke dette som den eneste eller beste forklaringen på prosessen – men som *én mulig (og etter vårt syn interessant) måte* å forstå det som foregår på.

METODE

For å forstå hvordan endringene utfoldet seg over tid, har vi fulgt prosessene over en fireårsperiode, med tre datainnsamlingsfaser i 2013, 2014 og 2015. En longitudinell, komparativ casestudie som dette, hvor man følger endringen i reell tid, gir gode data for å dokumentere og forstå prosesser. Ved å sammenligne to case innenfor den samme overordnede konteksten oppnår vi dybde og helhetsforståelse samtidig som vi har mulighet til å kontrastere mekanismene i én case med den andre.

Vår studie er basert på kvalitative intervjudata og sekundærdata. Vår viktigste datakilde er 53 semistruk-

TABELL 1

ÅR	GLOPRO	GLOFTJ	KONSERN-LEDELSEN	TOTALT
2013	5	6	4	15
2014	8	6	5	19
2015	7	8	4	19
Totalt	20	20	13	53

turete dybdeintervjuer gjennomført med personer i forskjellige ledende roller i begge de to enhetene samt personer i konsernledelsen. I intervjuene lot vi informantene fortelle sin historie om implementeringsprosessen. Vi spurte dem om bakgrunnen for implementeringen, hvordan de jobbet med implementeringen, og hvilke utfordringer de opplevde. Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert ordrett.

Vi har analysert dataene både induktivt og deduktivt. Først arbeidet vi induktivt med en separat analyse av hver enhet og hvert år. I denne fasen var vi opptatt av å forstå hva som opptok ledelsen på det aktuelle tidspunktet. Når vi hadde dannet oss et overordnet inntrykk, vurderte vi ulike teoretiske perspektiver som kunne bidra til den videre analysen og tolkningen av dataene. Sentrale begreper fra organisasjons- og endringsteori ble brukt til å kode dataene. Samtidig var det viktig å

TABELL 2 Masteroppgaver i FOCUS/TELENOR-prosjektet

FORFATTER/INSTITUSJON	ÅR	TITTEL	
KRISTIANSEN, J.T & WERNER, B.B	BI	2013	Challenges of Implementing a Shared Services Center
LINDSJØRN, K.K & SCHJELDSØE, L.K	BI	2013	Global Strategy Implementation – A Multidimensional Perspective
TRULSRUD, G. & WILLASSEN M.	BI	2014	Challenges of Implementing a Shared Service Center: the Case of Telenor
NERDAL, S. & HAFSTAD, T.	BI	2014	Managing critical stakeholders during change implementation in an MNC
LANESSKOG, T.T. & SKAAR, S.R.	NHH	2014	Industrialization the Telenor Way. A Sensemaking Perspective on Mobilization and Implementation of Strategic Change.
PAULSRUD, B. & ÅGNES, J. S.	NHH	2014	Sensemaking in Structural Change. The Case of Implementing A Shared Service Centre in Telenor.
LAURENT, M.	NHH	2014	How do MNCs communicate organizational changes to their investors? A reflection on a Telenor case study.
ENEROTH, C. & MØLLER L.H.	NHH	2015	Organizational Identity and Strategic Change in the Context of a Multi-national Enterprise
SØLY, J. & NEUBERT, F	BI	2015	Maximizing the Chance of Success When Integrating a Shared Service Center
MEIDAL, T. & BREKKO, M	BI	2015	Global Sourcing – The Telenor Way

være åpne for at nye innsikter og begreper kunne ligge i dataene. Gjennom komparative caseanalyser sammenliknet vi de to enhetene med hensyn til hvordan de oppfattet oppgaven de var satt til å gjøre, hvilke aktiviteter de fokuserte på, hvordan de beskrev enhetens identitet og hele konsernets identitet, og resultatene de oppnådde.

Forfatterne har hatt ulike roller. To av forfatterne er forskere på akademiske institusjoner, og de har sammen med en rekke masterstudenter gjennomført og transkribert intervjuer. Tredje forfatter er forsker i Telenor og har med sin innsikt i virksomheten vært sentral i analysen av data. Formålet har vært å lære sammen, noe som i forskningsøyemed ofte omtales som *engaged scholarship* (Hatch, Schultz og Skov 2015).

TELENORS INDUSTRIALISERINGSPROGRAM

Her vil vi beskrive den empiriske konteksten. I tråd med prosessperspektivet begynner vi med å presentere drivkreftene for global integrering, endringenes innhold og den organisatoriske konteksten. Vi vil også kort oppsummere oppfatningen av «hvem vi er» som rådet i 2012, da industrialiseringsagendaen først ble introdusert.

Telenor Group opererer i 13 land fra Skandinavia og Øst-Europa til Sørøst-Asia. Virksomheten er organisert som et konsern med datterselskaper (ofte referert til som forretningsenheter eller *business units* (BU)) i ulike land som sorterer inn under de tre regionene ovenfor. Den internasjonale mobilvirksomheten startet på midten av 1990-tallet og ble bygget ved oppkjøp av selskaper eller nyetableringer land for land. Hver landoperasjon har drevet mobilvirksomheten som et autonomt selskap med alle operative og støtte funksjoner i hvert selskap. Denne organisasjonsmodellen har gitt to viktige fordeler. Autonome datterselskaper kunne tilpasse seg lokale markedsførhold og regulatoriske betingelser, noe som bidrar til skarpt kundefokus og stor konkurransekraft. I oppbyggingen av den internasjonale mobilvirksomheten kjøpte og solgte Telenor andeler i mobilselskaper. Med en autonom selskapsform for hver landoperasjon kunne Telenor utvikle sin portefølje av internasjonal virksomhet gjennom finansiell styring og ledelse.

DNA-et til Telenor er at vi ikke har kjørt veldig stram gruppestyring [på tvers av datterselskapene]. Vi har

satt finansielle mål og gitt landene og selskapene stor frihet til å bestemme selv hvordan de skal løse oppdraget. Det har vært en suksess. I land etter land så er det egentlig sånn vi har gjort det.

Dette gjorde at man utviklet sterke og selvstendige datterselskaper som fikk lov til å konsentrere seg om å sikre lønnsomheten i egen enhet.

[Vi] har bygget autonome forretningsenheter. De har makt og myndighet til å bygge egne løsninger på alt fra hvordan de driver mobilvirksomhet, til hvordan de har støttefunksjoner, altså hele verdikjeden ... Vi bygger hvert selskap separat, og det er liten grad av koordinering.

Etter en periode med finansiell styring av de internasjonale operasjonene som varte til begynnelsen av 2000-tallet, bestemte Telenor-ledelsen seg for å ta sterkere operasjonell kontroll. Selskaper hvor Telenor hadde mindre enn 50 prosent eierandel, ble solgt, og Telenor økte eierandelene (helst til 100 prosent) for å oppnå operasjonell kontroll. I 2004 styrket Telenor sine konsernfunksjoner for bedre å støtte de operative enhetene gjennom deling av beste praksis. En rekke globale fora for toppledere og funksjonsledere ble opprettet for å stimulere til læring på tvers av datterselskapene. Dette fungerte, men ved inngangen til dette tiåret var det blitt mer og mer krevende å hente ut synergier ved kun frivillige samarbeidstiltak på tvers av datterselskapene.

Gjennom 2000-tallet skjedde det en konsolidering av leverandørindustrien som solgte teknologi og utstyr til telekomselskapene, og det utviklet seg en global leverandørindustri. Med lokale landoperasjoner klarte ikke Telenor å utnytte sin størrelse i forhandlinger med disse globale selskapene. Lønnsomhet i telekomsektoren fordrer betydelige skalafordeler innen områder som kjøp og drift av standardiserte teknologier.

I 2011 ble selskapet restrukturert, og en ny konsern enhet ble etablert med ansvar for innkjøp, marked, teknologi og en programorganisasjon for å drive transformasjoner på tvers av Telenors mobiloperasjoner. Det som kunne defineres som ikke-differensierende funksjoner, ønsket man å drive så kostnadseffektivt som mulig, og utvalgte funksjoner skulle sentraliseres for å utnytte skalafordeler. Det enkelte datterselskapet

ville imidlertid fortsatt ha ansvaret for å være lydhøre og tilpasningsdyktige for lokale kundebehov og markedsbetingelser.

I 2012 ble GloPro den første funksjonen med et sentralt funksjonsansvar for hele Telenor-gruppen. Den nyetablerte GloPro la betydelige ressurser i økt kunnskap og forbedrede innkjøpsrutiner i hver landoperasjon. En ansatt beskriver oppgaven til den nye enheten som følger:

Det [formålet] er å utnytte skalafordeler. Vi kjøper stort sett de samme tingene i alle BU-er. Og så er det å standardisere raskere *time-to-market*. Har vi gjort det før et eller annet sted, så la oss lære av det, så vi får lansert produktet raskere et annet sted, eller vi kan kutte kostnader raskere et annet sted. For meg er standardisering å gjøre ting på én måte på tvers. La oss ikke duplisere det og bare jobbe lokalt og ikke lære av hva andre har gjort.

I tillegg ble større innkjøp på tvers av landoperasjonene samordnet slik at Telenor kunne bruke sin størrelse til å få ned prisene. Etter hvert ble også styringsstrukturen endret slik at de lokale innkjøpsfunksjonene i datterselskapene rapporterte til en sentral ledelse for å sikre standardisering og felles innkjøp. Med etableringen av GloPro i 2012 kunngjorde Telenor en finansiell målsetting om å spare tre milliarder kroner ved utgangen av 2015. Per 1. juni 2015 kunne man konstatere at dette var noe man hadde lyktes med.

Tidlig i 2013 ble GloFtj etablert som AS med et globalt ansvar for tilrettelegging og drift av støttefunksjoner innenfor HR, IT og finans for alle Telenors forretningsenheter. Dette skjedde etter en forberedende fase som startet i 2012. GloFtj fikk globalt ansvaret for å yte støtte til Telenors forretningsprosesser og drift av IT-støttesystemer. Selve driften ble sentralisert og satt ut til et globalt IT-driftsselskap og støttefunksjonene blir driftet fra Asia. Gjennom denne integreringen av støttefunksjoner ønsket Telenor å oppfylle to målsettinger: (1) skalafordeler ved innkjøp og drift av felles støttefunksjoner, og (2) økt mobilitet blant medarbeidere. Hver landoperasjon hadde hatt sine egne støtte-systemer og drift av disse. Noen driftet alt selv, mens andre satte ut enkelte funksjoner til lokale driftspartnere. Ved å standardisere støttesystemer og drift av for eksempel lønns- og ansettelsessystemer tilrettela man

for økt mobilitet i Telenors arbeidsstyrke. En rekke elektroniske samhandlingssystemer ble innført slik at medarbeidere og ledere enkelt skulle kunne reise på tvers av landoperasjoner for lengre opphold eller kortvarig for å hjelpe til på prosjekter. Med felles IKT-støttet samhandlingsverktøy kunne medarbeidere også gjennomføre virtuelle møter og dele dokumenter på tvers av landegrensene.

For å implementere industrialiseringsagendaen etablerte man altså flere nye globale enheter (hvorav vi har presentert to), man endret etter hvert styringssystemet slik at rapporteringslinjene ikke kun gikk innenfor datterselskapene, og man stilte strenge resultatkrav til datterselskapene.

Våre tidlige intervjuer ga inntrykk av en tydelig felles overordnet forståelse av «hvem vi er» i Telenor. Telenors identitet som et desentralisert selskap med autonome datterselskaper var fremtredende når informantene våre beskrev organisasjonen sin i 2013. Dette fremsto som et sentralt kjennetegn som skilte Telenor fra konkurrentene (for eksempel Vodafone). Telenor ble også beskrevet som en organisasjon med en skandinavisisk lederstil som gjennomsyret hele selskapet. Høyt tempo, handlingskraft og vilje til å ta risiko ble beskrevet som verdsette kvaliteter uavhengig av enheten informanten tilhørte. Mantraet var at «man gjør det som er nødvendig for å skape resultater». Motstykket syntes å være detaljerte rutiner som fulgte predefinerte prosedyrer. Global integrering ville kreve at denne forståelsen ble endret fra i hovedsak å være knyttet til det lokale til i økende grad å bli globalt orientert for utvalgte funksjoner. Endringene som ble introdusert ved industrialiseringsagendaen, ville med andre ord utfordre den etablerte forståelsen av «hvem Telenor er» som organisasjon.

IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG UTVIKLING AV EN GLOBAL IDENTITET

Nedenfor beskriver vi hvordan de to nyetablerte enhetene arbeidet for å implementere industrialiseringsagendaen, og resultatene de hadde oppnådd våren 2015. Analysene våre viser at selv om begge enhetene beveger seg i retning av å bli globale, oppnår de ulike resultater. Casebeskrivelsene illustrerer hvordan den desentraliserte identiteten på konsernnivå bidro til å fremme global integrering av innkjøp, mens den hemmet global integrering av felles støttefunksjoner. De ulike resulta-

tene kan dermed delvis forklares ved å se på hvordan implementeringsaktivitetene både former og formes av oppfatninger om «hvem vi er».

Globale innkjøpstjenester (GloPro)

Da GloPro ble etablert, fikk enheten to hovedoppgaver. Den skulle fungere som et globalt kompetansesenter for utvikling av beste praksis innen innkjøp og standardisering av operativ praksis i hver forretningsenhet. I tillegg skulle GloPro samordne de største innkjøpsprosjektene på tvers av forretningsenhetene for å øke forhandlingsmakten overfor leverandørindustrien. En stor del av GloPro sitt operative arbeid kan betraktes som prosjekter. Aktivitetene har et tydelig start- og sluttidspunkt. Tidligere hadde man hatt en sentral støtteenhet for innkjøp. Personer fra denne enheten ble grunnlaget for GloPro. Med et utvidet mandat til også å håndtere de største innkjøpsprosjektene ble nye mennesker rekruttert.

GloPro hadde en tydelig implementeringsstrategi. Det første som ble gjort, var å etablere en overordnet målsetting som handlet om å levere kostnadskutt, og disse målene ble tallfestet. Denne målsettingen var således helt i tråd med målene til datterselskapene. Kostnadmålene styrte alt som ble gjort i GloPro. Ved å kutte kostnader hos datterselskapene ville man synliggjøre verdien av felles innkjøp. Etter tre år hadde GloPro implementert endringene og etablert seg som en global enhet med stor legitimitet. Nedenfor vil vi beskrive aktivitetene som ledet frem til dette, og vise hvordan oppfatningen om «hvem vi er» påvirker adferd og vice versa. Vi har delt iverksettingsaktivitetene til GloPro inn i to hovedkategorier: (1) håndtere interessenter (*stakeholder management*), og (2) å levere og dokumentere resultater.

Stakeholder management. Ved oppstarten fokuserte GloPro-ledelsen på å bevise sin eksistensberettigelse og prøvde å unngå å bli utfordret av de sterke datterselskapene. Med en etablert oppfatning om at desentralisering var nøkkelen til suksess, ble det viktig å bygge støtte for en global innkjøpsfunksjon. Dette gjorde GloPro-ledelsen ved å involvere interessentene. De viktigste interessentene var ledelsen i datterselskapene, men også konsernledelsen. Mandatet man hadde fått av konsernledelsen, ble oppfattet som en «ticket to play». Man måtte selv skape mulighetene og sikre «buy-in» hos datterselskapene ved å jobbe både oppover og ned-

over. I tidlig fase var det spesielt forankring hos toppledelsen som sto sentralt, og det handlet i stor grad om å skape forståelse for behovet for ny styringsstruktur. Datterselskapene var styrt primært gjennom finansielle mål (profit and loss – P&L), og GloPro-ledelsen var av den oppfatning at styringsstrukturen måtte endres for at man skulle lykkes med å implementere en global innkjøpsfunksjon. Konsernledelsen støttet denne vurderingen og etablerte en rapporteringslinje fra innkjøpsansvarlig i hvert datterselskap direkte til GloPro.

Vi kom til et *breaking*-punkt. Hvis vi skulle gjøre mer, måtte vi ha *governance*.

Forskjellen [mellom GloPro og tidligere forsøk på global integrering] er *governance* ... Det er et ganske stort skift. Det betyr at her er alle mann alle, og hvis du vil melde deg ut [av globalt integrerte innkjøp], så må du sannsynliggjøre for CEO-en i Telenor [Group] at det her er det beste for alle [datterselskapene] at du melder deg ut.

Gjennom hele treårsperioden vi fulgte GloPro, var man opptatt av å skape forståelse og støtte i datterselskapene. Det var viktig å bygge tillit til at GloPro kunne håndtere innkjøp på en like god måte som man gjorde lokalt, men til en lavere kostnad. Man var ekstremt opptatt av å synliggjøre verdien på bunnlinjen for datterselskapene.

Det første jeg gjorde, var å finne ut hvem som var de viktigste stakeholderne, og det er jo fra CEO-nivå, CXO-leddet [i datterselskapene]. Og så et ledd under der igjen som er de som driver endring i butikken. Og da må man jo fortelle historien om hva en innkjøpsfunksjon egentlig kan være ... Ja, anerkjenne denne jobben man gjør lokalt, men du kan dra det enda litt videre. Her er det jo snakk om å finne noen eksempler som gjør at folk, mer enn deg selv, begynner å snakke om det ... Måten vi har greid å håndtere en del saker på, gjør at du har et referansepunkt for dine argumenter, og det har vi hatt lykke med i noen forretningsområder, hvor ledelsens fokus på innkjøp begynner å endre seg.

Levere og dokumentere resultater. GloPro-ledelsen fokuserte på å tydeliggjøre verdien av arbeidet som ble gjort i GloPro, til resten av organisasjonen. For å få implementert endringene uttrykte de: «Vi må overbevise BU-

ene om at vi har noe av verdi.» De spilte således på den etablerte oppfatningen om Telenor-konsernet som en desentralisert virksomhet med autonome datterselskaper som først og fremst skal levere på bunnlinjen. De var også opptatt av å distansere seg fra den historiske oppfatningen av den gamle støtteenheten for *Central Procurement*.

Og da, når vi begynte å eksekvere det, så var det egentlig i utgangspunktet ingen som ville ha det. For de sa: «Dette er jo bare gamle *Central Procurement*, så vi vil jo ikke ha noe med dem å gjøre.»

GloPro bygget opp sin legitimitet som en global enhet i et ellers desentralisert system ved å levere og dokumentere kvalitet og kostnadsbesparelser. De utviklet en rekke internasjonale *sourcing*-prosjekter og dokumenterte resultatene av alt som ble oppnådd i prosjektene og forbedringer for datterselskapene. GloPro fremhevet målsettinger som var i tråd med målsettingene i datterselskapene. Det handlet om å redusere kostnader.

Og det var på en måte frykten ... at hvis ikke vi nå leverer, så kommer selskapene til å begynne å utfordre, altså hvorfor skal vi endre rapporteringslinjen hvis det ikke bidrar med noe ekstraverdi? Så strategien vår var bare å få opp masse prosjekter, eksekvere som bare det, og dokumentere effekten av det vi gjør.

I det desentraliserte og finansielt styrte systemet syntes det viktig å synliggjøre hvordan man bidro til verdiskaping. Og GloPro-ledelsen så kun én måte å få resultater på, det var gjennom å levere kostnadsbesparelse gjennom stordriftsfordeler og kvalitet. For å sikre dette etablerte man rutiner og prosesser for innkjøp som kunne gjenbrukes i de ulike datterselskapene. Resultater ble nøye dokumentert, og etter hvert opparbeidet man seg en portefølje av suksessfulle prosjekter. Det å kunne vise til gode resultater i andre relevante enheter eller organisasjoner skapte legitimitet og interesse. I Telenor bidro de gode resultatene til at flere av datterselskapene etterspurte tjenestene som GloPro kunne dekke.

Så [først] ble vi ... aller nådigst sluppet inn i varmen til å få lov til å kjøre prosjektet. Og prosjektet leverte som bare det. Kjempebra prosjekt, bra forhandlinger,

bra kontrakter, bra teknisk kvalitet, bra leveranser fra leverandørene. ... og hvis [datterselskap y] sier at GloPro gjorde en bra jobb, så kjøper de andre BU-ene [datterselskapene] det. Så da fikk vi det ... beviset på at dette funker faktisk, og da var hele bevisbyrden snudd. Da ble det sånn at BU-ene kom til oss og sa: «Du, nå skal jeg modernisere, jeg trenger alle ti ressursene dine, og de må begynne i morgen. Jeg har ikke tid til å vente i tre måneder.» Så da hadde du snudd noe som var veldig negativt, til å bli en sånn «det er ingen andre som kan gjøre det enn de ti personene [i GloPro]».

Resultater. Etter tre år synes det å ha vokst frem en sterkere global identitet – i hvert fall dersom man ser det fra perspektivet til dem som jobber i GloPro.

For fem år siden så var jo BU-ene veldig isolerte og jobbet veldig for seg. Det var ikke mye på tvers, så hele kulturen i Telenor har jo endret seg. Folk er jo mye mer positivt innstilt på å se på ting som går på tvers. Men da vi begynte med innkjøp ... selv de enkleste casene ble jo eskalert og diskutert i konsernledelsen.

450 millioner i OPEX-besparinger og 700 millioner i CAPEX-besparinger. Vi har overlevert ganske betydelig på begge to. Så, nå er det ... ikke noen som vil utfordre verdien av GloPro.

GloPro er den eneste funksjonen i hele Telenor som har en global organisasjon.

En globalt integrert innkjøpsfunksjon har ført til betydelig lavere priser på innkjøp. GloPro har siden videreutviklet sin rolle. Nå arbeider man med å videreutvikle innkjøpskompetansen i de enkelte datterselskapene for å bygge opp kapasitet samt styrke datterselskapenes kompetanse til å gjennomføre lokale innkjøp (der det er mest fornuftig).

GloPro-casen illustrerer hvordan oppfatning av Telenor som en desentralisert organisasjonen med sterke og autonome datterselskaper påvirket måten enheten (GloPro) jobbet på. Ansattes og lederes oppfatning av hva som kjennetegnet organisasjonen, la tydelige føringer for måten enheten oppfattet sitt mandat på og aktivitetene som ble igangsatt. «Hvem er vi, og hva er vi her for» ble tolket innenfor rammen av den etablerte identiteten. Implementeringsstrategien tok utgangspunkt i den etablerte identiteten i Telenor, som handlet om stor grad av makt hos datterselskapene og

det å vise handlekraft og holde høyt tempo. Denne måten å arbeide på var helt i tråd med GloPro sin oppfatning «hvem de var» som enhet. Legitimitet som en global enhet ble oppnådd gjennom å distansere seg til tidligere innkjøpsenhet og synliggjøre hvordan de skaper verdier på bunnlinjen for datterselskapene. Ved å ta utgangspunkt i den desentraliserte identiteten lyktes man gjennom handling i å bygge opp en innkjøpsenhet med en global identitet. Resultatet var at den globalt integrerte innkjøpsfunksjonen beveget hele konsernet i retning av en mer global tenkning også for andre områder.

Globale fellestjenester (GloFtj)

GloFtj ble opprettet for å utvikle og drive støttefunksjoner og systemer for Telenor. Disse funksjonene og systemene var opprinnelig en del av den daglige driften i datterselskapene, hvor oppgavene ble løst lokalt og ofte gjennom uformelle prosesser. GloFtj skulle nå ta over daglige oppgaver og systemer fra datterselskapene. Dette ville bety at man frigjorde ressurser i datterselskapene slik at ansatte fikk nye arbeidsoppgaver eller ble overflødige.

Når vi implementerer globale fellestjenester, så skal oppgavene gjøres et annet sted. Det vil bli færre ansatte i BU-ene [datterselskapene] fordi vi skalerer ... og sentraliserer ... men ikke nødvendigvis til ett sted. Vi gjør en del IT-oppgaver i dag i Pakistan, så skal vi gjøre en del i Malaysia, så flytter vi en del til Bangladesh og Thailand ...

I august [2012] fikk vi etablert en tydelig strategi og et mandat ... vi har fått et mandat av konsernledelsen til å drive standardisering, konsolidering og tjenesteleveranser [innenfor HR, IT og finans].

Tidligere hadde felles oppgaver innenfor HR, IT og finans vært organisert gjennom en sentralisert enhet (CenFtj), men tjenestene ble kun brukt av noen få datterselskaper, og man ønsket å gjøre endringer av flere grunner.

CenFtj har ikke volum. De eneste kundene de har, er fra Norden, Pakistan og Montenegro. De har få tjenester og lite volum, så det blir et negativt *business case*.

CenFtj var satt opp som et profittsenter som måtte selge inn sine tjenester [til datterselskapene] ... Den

modellen er veldig annerledes og gir andre typer resultater og en helt annen *governance*.

CenFtj ble oppfattet som lite attraktiv på grunn av utfordringer knyttet til lønnsomhet, kvalitet og kompetanse. Da GloFtj ble etablert, var tanken at man skulle oppgradere og utvide CenFtj. Samtidig var utgangspunktet mange av de samme menneskelige ressursene, slik at man i utgangspunktet hadde samme kompetansebase.

GloFtj har egentlig en ganske enkel *value proposition* ved at det er en rekke tjenester som ikke er markeds-spesifikke eller markedsavhengige som kan standardiseres ... Alle funksjoner som vil gi verdi ved at de deles på tvers, skal ligge i fellestjenester. Verdi betyr å redusere kostnader, øke kvaliteten, skape merverdi eller få mer kontroll på prosessen.

Akkurat som i GloPro satte man seg et overordnet mål om kostnadskutt. Man etablerte en overordnet strategi om hvor man skulle bygge opp et leveranseapparat. En rekke aktiviteter ble initiert. Vi har delt dem inn i to hovedkategorier: (1) utvikling av felles løsninger og valg av samarbeidspartner, og (2) forankring av mandat. Det er viktig å presisere at vi ikke her gir et fullstendig bilde av alt som ble gjort for å integrere fellestjenester. Ved våre siste intervjuer var man fortsatt i full gang med arbeidet og hadde akkurat satt ut enkelte oppgaver.

Utvikling av felles løsninger og valg av samarbeidspartner. Aktivitetene som igangsattes av GloFtj, var preget av et behov for å bli kvitt sitt stempel med dårlig kvalitet og fare for nedbemanning. I tidlig fase brukte man derfor mye tid på å utvikle gode felles løsninger. Det ble viktig å synliggjøre at løsningene var av høy kvalitet. For å styrke kompetansen ønsket man også å finne en god samarbeidspartner.

En sentralisering av fellesoppgaver krevde at prosesser og rutiner ble kartlagt. Det skulle vise seg at oppgavene som GloFtj fikk ansvar for å integrere, kun var delvis dokumenterte. Det var mange uformelle prosesser og relasjoner som var oljen i maskineriet. For å kunne integrere oppgaver måtte disse først dokumenteres og deretter standardiseres slik at de kunne utføres på tvers av datterselskapene og over geografisk avstand. Mye arbeid ble lagt ned for å dokumentere og standardisere arbeidsoppgaver. Dette var helt avgjørende for å kunne sentralisere funksjonene.

Dokumenterte og standardiserte løsninger var spesielt viktig der funksjoner skulle settes ut. Man ønsket å knytte til seg en kompetent partner som skulle sikre både lavere kostnader og høy kvalitet. Det var derfor også skarpt fokus i den første fasen på å finne riktig samarbeidspartner. GloFtj ville bygge opp et bedre omdømme ved å sikre gode løsninger og gode samarbeidspartnere.

Man var opptatt av å utvikle gode løsninger og finne en god partner. Det gjorde at man hadde mindre tid til å arbeide systematisk med *stakeholder management*. Men det var også slik at mandatet fra konsernledelsen av mange ble oppfattet som nokså tydelig i den første fasen. Det ble gitt uttrykk for at toppledelsen hadde ansvar for *buy-in* hos datterselskapene, mens GloFtj skulle utvikle tjenester og løsninger av høy kvalitet. Behovet for å drive stakeholder management var dermed ikke like fremtredende i denne enheten.

Forankring av mandat. Etter ett års tid med utvikling av felles løsninger og valg av samarbeidspartner opplevde flere av lederne i GloFtj at det kom blandede signaler fra konsernledelsen. Det var usikkerhet om hvorvidt det var full støtte i konsernledelsen for å jobbe videre med fellestjenester. Det ble derfor viktig å forankre mandatet hos toppledelsen på nytt, til tross for at mandatet i utgangspunkt var gitt av dem. Over et halvt år ble brukt på å sikre tilstrekkelig støtte fra toppen.

I tillegg til å forankre mandatet oppover opplevde ledelsen å måtte gjennom en lang rekke ulike beslutningsorganer for å få støtte for beslutninger og klarsignal for iverksetting. Beslutningsprosessene bar preg av fortsatt å være styrt av den desentraliserte modellen med autonome datterselskaper. For å kunne gå videre med å globalt integrere fellestjenester måtte mange beslutninger fortsatt tas i datterselskapene. Den etablerte desentraliserte modellen og identiteten hemmet dermed GloFtj i arbeidet med global integrering. Behovet for å godkjenne de nye løsningene må også ses i lys av at GloFtj hadde med seg en omdømme-arv fra tidligere CenFtj som man ikke helt hadde klart å kvitte seg med.

Det faktum at vi kom inn og skulle være ansvarlige for at dette skulle fungere senere i tid, med den historikken dette selskapet har hatt på prosjekter, det var i seg selv en ganske stor barriere for å få beslutningen gjennom.

Over tid ble GloFtjs implementeringsaktiviteter i økende grad rettet mot å sikre «buy-in» fra datterselskapene. Det var fortsatt en oppfatning om at den formelle styringsmodellen var basert på at ansvaret var delt, slik at det var konsernledelsens og styringsgruppens ansvar å sikre *buy-in* hos datterselskapene. Men samtidig vokste det frem en tydeligere og mer omforent forståelse av behovet for å forankre de nye løsningene i datterselskapene.

For kulturen vår [i Telenor] er sånn at selv om den fullmakten og forventningen på en måte er der, så forankrer vi veldig mye ... det er den eneste måten det er mulig å selge inn konseptet på. ... det er [vi] som må sørge for å få BU-ene med på det. Det gjør ikke [konsernledelsen]. Det er [vår] jobb å sørge for at [vi] klarer å skape troverdigheten, tilliten og leveransen som gjør at de [datterselskapene] vil være kunder.

Det var også en økende erkjennelse av at gevinstene fra fellestjenester ikke alltid var like synlige på bunnlinsen for de ulike landene. Det ble snakket om mer langsiktig gevinster, for eksempel enklere jobbotasjon mellom forretningsområder støttet av standardiserte HR-systemer.

Resultater. Etter to års arbeid har man lyktes med å få på plass en partner, og en rekke tjenester utføres nå i samarbeid med partneren. Flere oppgaver har blitt satt ut til andre aktører. Ifølge lederne i GloFtj har fellestjenester enda ikke klart å levere den kvaliteten som brukerne hadde forventet, men dette arbeides det videre med. Det rapporteres også om prosjekter som er forsinket.

Det er viktig å minne om at GloFtj fortsatt står midt i en omstillingsprosess. Det er vanlig at utfordringer oppstår på dette tidspunktet. Det gjøres nå en rekke grep for å sikre kvalitet, få kontroll på prosjektene, forankre løsningene i datterselskapene og synliggjøre gevinstene. Sakte, men sikkert, oppleves det slik at en del brikker faller på plass, men det er også en forståelse av at det gjenstår en god del arbeid før de nye løsningene vil fungere på en optimal måte.

... det begynner å finnes noen eksempler på at man får til ting sammen ... og det er en klarere forventning også til at de [datterselskapene] skal tenke nytt.

GloFtj-casen viser hvordan den andre globale enheten som ble etablert, iverksatte et annet sett med implementeringsaktiviteter. Måten GloFtj angrep oppgaven på, kan forstås ut fra deres historie og identitet, men også fra konsernets desentraliserte identitet, som delvis hemmet enheten. GloFtj hadde med seg en omdømmemessig bagasje som man ikke klarte å legge bak seg. Implementeringsaktivitetene bar preg av at man var opptatt av å styrke kompetansen og sikre at man utviklet gode løsninger av høy kvalitet (og dermed bedret omdømmet). Dette gjorde man delvis ved å knytte til seg en partner. Andre enheter, både på konsernnivå og blant datterselskapene, utfordret imidlertid enheten og dens arbeid – noe som gjorde at man måtte gå flere runder med å avklare «hvem vi er, og hva er vår oppgave». Da det senere kom signaler om at nye fellestjenester varierte i kvalitet (delvis på grunn av partneren og komplekse ansvarsforhold), ble identiteten og legitimiteten til GloFtj igjen utfordret. Negative signaler fra andre enheter i Telenor påvirket oppfatningen om «hvem vi er» i GloFtj, og dette forsinket prosessen med å utvikle en sterk global enhet som kunne skape legitimitet rundt globale fellesløsninger.

DISKUSJON

Vi ser at de to enhetene vi har beskrevet og analysert ovenfor, har ulik tilnærming til implementering og oppnår ulike resultater. Dette kan åpenbart forklares på en rekke ulike måter, men vi er spesielt interessert i hvordan identitet spiller inn i slike prosesser. Nedenfor utdyper vi hvordan implementeringen kan forstås ved å se på oppfatninger av seg selv (som organisasjon) og rollen man er satt til å fylle. Vi viser hvordan identitet og historie spiller inn på hvordan integrering implementeres – også innenfor samme selskap.

GloPro-medlemmene har en klar oppfatning om at det kun er ved å dokumentere finansielle resultater at man vil lykkes med å få aksept for globale løsninger. De ser på seg selv som kompetente og internasjonale og har derfor stor tro på at de vil klare å levere det som skal til. GloPro oppfatter sin hovedoppgave som å synliggjøre hvordan de kan skape verdi hos datterselskapene. På denne måten knytter de sitt eksistensgrunnlag til de sentrale og særegne kjennetegnene ved Telenors organisasjonsidentitet. Oppfatningen

av at hvert enkelt datterselskap må levere finansielle resultater, er tett knyttet til nettopp det at makt, myndighet og ansvar er desentralisert. For GloPro handler iverksetting derfor i stor grad om å sikre at man leverer høy kvalitet og dokumenterer resultatene. Man må med andre ord spille på den etablerte identiteten (knyttet til desentralisering som suksessfaktor) for etter hvert å snu den (i retning av mer global integrasjon).

GloFtj er også opptatt av å levere høy kvalitet, men de har en litt annen fremgangsmåte og et annet utgangspunkt. Den historiske bagasjen til GloFtj og oppfatningen av å være en driftsleverandør med noe mangelfull kompetanse forfølger dem videre i forløpet. Deres implementeringsprosess blir derfor preget av å jobbe for å bevise at de er kompetente (muligens på bekostning av å synliggjøre verdiskaping for datterselskapene – selv om det er nettopp dette som er målsettingen). Datterselskapene utfordrer i større grad legitimiteten og verdiskapingen til GloFtj. Selv om en partner i utgangspunktet er brakt inn for å sikre kompetanse og kvalitet, skal det vise seg at avhengigheten av en tredje part gjør oppgaven til GloFtj ekstra krevende. Ansvarsforholdene blir mer kompliserte, og datterselskapene opplever ujevn kvalitet. I tillegg til å bli utfordret av datterselskapene opplever GloFtj til dels sprikende støtte ovenfra – noe som også påvirker og forsinker implementeringsaktivitetene. Disse faktorene kompliserer oppgaven GloFtj står ovenfor. Vi ser hvordan den desentraliserte identiteten til konsernet hemmer implementeringen av globale fellestjenester.

KONKLUSJON

Vi har fulgt to globale enheter som ble opprettet i Telenor med et mandat om å integrere og standardisere henholdsvis innkjøp (GloPro) og fellestjenester (GloFtj). En sentral målsetting var å hente ut effektiviseringsgevinster. Strukturelle grep av denne typen er en vanlig måte å forstå implementering av strategi på. Våre funn viser at for å implementere en global integrasjonsstrategi er det ikke nok å etablere nye strukturer. Det er viktig å se på hva som gjøres innenfor de nye strukturene. Vi ser at de to enhetene som ble etablert i Telenor, arbeider forskjellig, og de oppnår ulike resultater. Mens den ene enheten lykkes med å integrere innkjøpsfunksjonene globalt, møter den andre enheten

større utfordringer som krever ytterligere grep. Vi har sett spesielt på hvordan oppfatninger av «hvem vi er» som organisasjon (både på konsernnivå og enhetsnivå) preger aktivitetene som settes i gang for å implementere globalt integrerte funksjoner.

Studien viser at organisasjonsidentitet former hvordan organisasjonsmedlemmene gir mening til endringen, og hvordan de tolker hva som må til for å få på plass global integrasjon. Vi ser at man i den ene enheten lykkes med å endre fra lokalt tilpasset til globalt integrert gjennom aktiv *stakeholder management* og en historiefortelling som vektlegger finansielle og kvalitetsmessige forbedringer for datterselskapene. Dette spiller på den etablerte identiteten og forståelser av hvordan vi gjør ting her. Gjennom å bidra til bedre resultater hos datterselskapene utvikler man en økende aksept for globale tjenester, noe som på sikt også ser ut til å bidra til en mer global identitet i hele selskapet. For å synliggjøre verdien av global integrering hos datterselskapene må den sentrale enheten hele tiden vise hvilken verdi den bringer til bords. Dette fordrer

at man ser på seg selv som global og kompetent. Med utgangspunkt i den andre casen vi studerte, ser vi at dersom enheten må bruke mye tid på å utvikle sin egen identitet som kompetent og global, vil andre oppgaver bli skjøvet ut i tid. Historisk bagasje og fremvoksende uklarheter rundt mandat og ansvar kan lede til at en nyetablert enhet bruker uforholdsmessig mye tid på å forme sin egen identitet og rolle. Her spiller signalene som kommer utenfra – fra andre enheter i virksomheten – en viktig rolle.

På et overordnet nivå ser vi hvordan kontinuitet i identitet over tid kan bidra til endring. Når konsernmfattende endringer oppleves å bygge på og å være forankret i den eksisterende forståelsen av hvem vi er, gir dette både kraft og retning til endringen. Dette tyder på at man i slike endringer må legge til rette for at nye enheter kan videreføre noen av de sentrale og særegne kjennetegnene ved organisasjonen som organisasjonsmedlemmene verdsetter, og som er sett på som kilden til organisasjonens tidligere suksesser. Først da kan man utfordre og endre en sterk identitet. **M**

REFERANSER

- Albert, S. og D.A. Whetten (1985). Organizational identity. I: L.L. Cummings og B.M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263–295.
- Balogun, J., P. Jarzabkowski og E. Vaara (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42: 765–786.
- Birkinshaw, J. og N. Hood (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4): 773–795.
- Colman, H.L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fiol, C.M. og E.J. O'Connor (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. *Organization Science*, 13(5): 532–546.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2): 117–134.
- Galunic, D.C. og K.M. Eisenhardt (1996). The evolution of intra-corporate domains: Divisional charter losses in high-technology multidivisional corporations. *Organization Science*, 7(3): 255–282.
- Gioia, D.A., S.D. Patvardhan, A.L. Hamilton og K.G. Corley (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1): 123–192.
- Hatch, M.J., M. Schultz og A.M. Skov (2015). Organizational identity and culture in the context of managed change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 3(1): 61–92.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-based View*. London: Sage.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin og R. Whittington (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lozeau, D., A. Langley og J. Denis (2002). The corruption of managerial techniques. *Human Relations*, 55: 537–564.
- Pettigrew, A.M. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Stensaker, I. og J. Falkenberg (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1): 137–177.
- Tushman, M.L. og C. O'Reilly III (1996). The ambidextrous organization. *Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review*, 38(4): 8–30.