



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen

Mulige drivkrefter bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen

Kristin Lai & Yen N. Nguyen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi BED-3910 - Desember 2020

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører vi vår mastergrad i strategisk ledelse og økonomi, et studium som har vært veldig spennende og lærerikt for oss. Denne oppgaven har blitt skrevet av to studenter med svært forskjellige bakgrunn. En som har en bachelorgrad i tannteknikk og en som har en bachelorgrad i økonomi fra før. Dermed har det vært svært interessant for oss begge å drøfte flere situasjoner fra to forskjellige faglige aspekter.

Vi vil takke UiT – Norges Arktiske Universitet for en godt tilrettelagt studie med svært dyktige forelesere. Vi vil også takke vår veileder Finn Steinar Heimly for god oppfølging og gode tilbakemeldinger.

Våre respondenter har all æren for grunnlaget for denne oppgaven. De var svært hjelpsomme og satte av sin tid til å bistå oss med gode og utfyllende svar til våre spørsmål. Til sist vil vi takke våre venner og familie som har vært tålmodige med å bistå oss i hverdagene, mens vi har studert og jobbet 100 prosent ved siden, i to og et halvt år.

Vi har også flere støttespillere som har hjulpet oss med korrekturlesning og gode råd, disse fortjener også en takk.

Oslo, november 2020

Kristin Lai og Yen Nguyen

Sammendrag

Denne oppgavens problemstilling handler om å finne ut hvilke mulige drivkrefter som ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen. Det har vært mange sammenslåinger i tannteknikerbransjen de siste årene. Vi har utarbeidet disse to forskningsspørsmålene for å belyse problemstillingen.

1. Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?
2. Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?

For å besvare på det første forskningsspørsmålet har vi tatt utgangspunkt i Porters five forces og PESTEL analysene for å forstå bransjens mikro- og makro forhold. For å besvare på det andre forskningsspørsmålet har vi benyttet teorier om verdimaksimerende og ikke-verdimaksimerende motiver, og motiver som knyttet til oppkjøpsbølger. Disse teoriene benyttet vi til å drøfte funnene, og til slutt gi konklusjon på problemstillingen.

Studien baserer seg på et kvalitativt opplegg, med Små-N-Studie som undersøkelsesdesign. Vi gjennomførte intervjuer med fem enheter, og alle fem enheter har vært beslutningstager i en eller flere fusjons- og/eller oppkjøpsprosess. De har lang erfaring i bransjen og har nært kjennskap til fenomenet.

Hovedfunnene i denne undersøkelsen viser at utfordringer og endringer i bransjen er knyttet til frafall av tanntekniske laboratorier, teknologiske forhold, konkurranse i bransjen, fusjoner av tannlegekjeder og offentlige anskaffelser. Hovedmotivene bak fusjoner og oppkjøp som vi har funnet er økonomisk vinning, økt markedsrett, økt kompetanse og ressurser. Alle motivene som ble fortalt av respondentene handler om å skape synergier og oppnå restrukturingsgevinster ved fusjoner og oppkjøp.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
1 Aktualisering av tema og problemstilling	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens oppbygning	3
2 Tannteknikerbransjen	4
2.1 Hva er en tanntekniker?	4
2.2 Analyse av bransjen	4
2.2.1 Mikroanalyse av bransjen - Porters five forces	5
Konklusjon	10
2.2.2 Makroanalyse av bransjen (PESTEL)	11
Konklusjon	14
3 Teori	16
3.1 Oppkjøp og fusjon	16
3.1.1 Definisjon	16
3.2 Motiver bak fusjon og oppkjøp	17
3.2.1 Verdimaksimerende motiver	17
3.2.2 Ikke-verdimaksimerende motiver	20
3.2.3 Fusjoner og oppkjøp i bølger	21
3.3 Selskapsgjennomgang - Due diligence	22
3.4 Forventninger av funn basert på teori	23
4 Metode	25
4.1 Design av undersøkelsen- Små-N-Studier	25

4.2	Valg av metode for datainnsamling- Individuell intervju	26
4.3	Utvelgelse av enheter.....	27
4.4	Dataanalyse.....	28
4.5	Svakheter ved metoden.....	29
4.6	Etiske betraktninger	29
4.7	Validitet og reliabilitet.....	31
5	Empiri og drøfting av funn.....	32
5.1	Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner? .	32
5.1.1	Redusert antall av tanntekniske laboratorier	32
5.1.2	Teknologiske forhold	37
5.1.3	Konkurransen i bransjen.....	39
5.1.4	Tannlegekjeder	43
5.1.5	Offentlige anskaffelser	44
5.2	Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?	45
5.2.1	Økonomisk vinning	47
5.2.2	Øke markedsrett.....	50
5.2.3	Kompetanse og ressurser.....	51
6	Konklusjon	56
6.1	Svar på forskningsspørsmålene	56
6.1.1	Forskningsspørsmål 1.....	56
6.1.2	Forskningsspørsmål 2.....	57
6.2	Konklusjon på oppgavens problemstilling	58
6.3	Forslag til videre forskning.....	59
	Referanseliste	60
	Vedlegg	63
	Vedlegg 1: Fordeling av private og offentlige tannleger.	63

Vedlegg 2: Bransjeliste fra proff.no	64
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring intervju	66
Vedlegg 4: Intervjuguide 151282.....	68

Tabelliste

Tabell 1 Antall tannteknikere og laboratorier 2003/2020	5
Tabell 2 Fordeling av antall ansatte per bedrift.....	6
Tabell 3 Antall tannleger fordelt på alder. Utdrag fra vedlegg 1 (SSB.no, 2020).	7
Tabell 4 Et utvalg av private tannlegekjeder og/eller samarbeid	8
Tabell 5 Helfo-utbetalinger	12

Figurliste

Figur 1 "Porters five forces" (Sander, 2019c).....	5
Figur 2 Norske kroner mot CNY og mot HKD. 1. januar 2013 – 7. april 2020	13
Figur 3 Oppkjøpsølger	21
Figur 4 Importens påvirkning på økt oppkjøp og fusjoner.....	41
Figur 5 Meningsmåling, konsolidering i tannteknikerbransjen	46

1 Aktualisering av tema og problemstilling

1.1 Bakgrunn for tema

Da man gikk ned gågata i norske byer for 30 år siden fantes det mange forskjellige butikker med personlige preg, drevet av enkeltpersoner eller smågrupper. Man kunne anbefale bekjente butikker med produkter og service man likte. I dag kan man anbefale kjedebutikker som ligger på hvert eneste gatehjørne. De aller fleste bransjer opplever strukturendringer, der oppkjøp og fusjoner til et fåtall kjeder og konsern ser ut til å være dominerende trend. I dagligvarebransjen er det nå tre store kjeder, NorgesGruppen, Coop og Rema. Ifølge statistikken har disse cirka 96 prosent av bransjens samlede volum, mens Bunnpris og andre frittstående kjøpmenn har de siste knappe fire prosentene (Dagligvarehandelen.no, 2019, s. 90-91). Kjedene kjemper i dag om kundenes lojalitet, gjennom aktiv markedsføring, rabattordninger, medlemsfordeler og gratis kuponger. I byggvarehandelen har Optimera, Coop Norge, Byggmaker og Løvenskiold Handel (Maxbo) 55,3 prosent markedsandel i Norge (Bygg.no, 2020). Samme utvikling ser vi i andre kjeder innen optikk, sport, elektronikk, bokhandel, hoteller og treningsentre. I finansbransjen har det samme skjedd. DnB ble dannet ved å fusjonere to av landets største banker, Bergen Bank og Den Norske Creditbank i 1990. I 1996 kjøpte DnB Vital Forsikring, og i 1999 fusjonerte DnB med Postbanken. I 2003 fusjonerte DnB og Gjensidige NOR. I dag er DNB ASA Norges største finanskonsern (DNB, 2020). Er oppkjøp og fusjoner svaret på suksess?

Denne masteroppgaven tar for seg temaet oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen. Hvorfor har det vært så mange sammenslåinger i tannteknikerbransjen de siste årene? En av forfatterne har jobbet i bransjen 12 år, og har i løpet av perioden erfart en fusjon og tre oppkjøp i samme bedrift. Samtidig har det skjedd flere fusjoner og oppkjøp også hos konkurrerende bedrifter. Selskapet Proteket AS ble startet i 2004 på engasjement fra 3 samarbeidende tanntekniske laboratorier; Vest Dental AS, Thor Myrvold AS og Dental Studio. I 2016 ble Proteket AS kjøpt opp av den norske tannlegekjeden Oris Dental AS (Proteket.no, 2020). Ifølge Brønnøysundregisteret har Proteket AS i løpet av 2019 og 2020 fusjonert med/kjøpt opp fem tanntekniske laboratorier som heter Art in Dent AS, Bergen Tannteknikk AS, Oslo Tannteknikk AS, Tannstudio AS, Bodø dentallaboratorium AS, i tillegg også Precident AS, som formidler tannteknikk (Brønnøysundregistrene, 2020).

Dentalforum Oslo ble stiftet i 1985, og i 2019 ble Dentalforum kjøpt opp av Artinorway AS, og selskapet Artinorway Dentalforum Lab er et resultat av sammenslåingen. Artinorway AS

ble startet av tannlege Tom Godtfredsen i 1986. Før oppkjøpet av Dentalforum AS hadde Artinorway AS allerede konsolidert i 2013 med formidlingsbedriftene Dental AS og Scandinavian Dental Service AS, og i 2016 kjøpte de laboratoriet Idungården Tannteknikk. Artinorway gruppen består i dag av fire bedrifter, to selskaper som formidler tannteknikk og to laboratorier med produksjon, lokalisert i Oslo og Trondheim (Artinorway.no, 2020). Artinorway AS er en del av European Dental Group (EDG). EDG har hovedkontor i Nederland, de har til sammen 130 tannklinikker og 70 tanntekniske laboratorier i Norge, Belgia, Tyskland, Nederland og Sveits (EDG, 2020). I 2015 ble Artinorway AS en del av en stor tannteknikerkjede Dental Partner Holding (DPH) fra Tyskland, og i 2018 ble DPH kjøpt opp av EDG.

Tannlab AS er et laboratorium som ble startet i 1984 av en tanntekniker. De driver både med produksjon og formidling. I 2016 ble Tannlab AS en del av selskapet Plandent AS (Pettersen, 2016, s. 6). Plandent er en del av finske Planmeca Group, de leverer utstyr og forbruksvarer til dentalbransjen (Plandent.com, 2020).

Tradisjonelt er tannteknikk et håndverk som kan sammenlignes med gullsmedfaget, som i gamle dager brukte konvensjonelle teknikker for å lage produktene. Det ligger i begrepet «tekniker» at en tekniker skal skape eller reparere tenner. Fra 1.januar 2001 ble tannteknikere autorisert helsepersonell. Helsepersonell er omfattet av helsepersonelloven, ifølge §1 er lovens formål «å bidra til sikkerhet for pasienter og kvalitet i helse- og omsorgstjenesten samt tillit til helsepersonell og helse- og omsorgstjenesten» (Helsepersonelloven, 2019). Som helsepersonell har tannteknikeren en mer utvidet rolle både i forhold til tannlege og til pasient enn tidligere. Tannteknikerbransjen i Norge er preget av mindre aktører og at bedriftene er i den private sektoren. Bransjen har i de siste 20-30 årene endret seg enormt på grunn av teknologisk fremskritt. I takt med teknologisk fremskritt har vi også observert flere utfordringer for bransjen som import, offentlige anskaffelser og kravet om strukturelle endringer for å være konkurransedyktig. Vi skal gå mer konkret i dette i kapittel 2.

1.2 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge hvilke drivkrefter som kan være utslagsgivende for konsolidering i denne bransjen. Problemstillingen er formulert slik:

Hva er de mulige drivkreftene bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen?

Vi vil finne ut hva de direkte drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp er. Med drivkrefter mener vi hva som driver beslutningstakere til å ta dette steget videre, enten å la seg bli kjøpt opp, kjøpe opp andre, eller gå med på fusjon. Dette kan være økonomiske, faglige, politiske eller personlige grunner. For å presisere problemstillingen ytterligere vil vi fokusere på disse forskningsspørsmålene:

1. *Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?*
2. *Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?*

Foruten direkte drivkrefter, tror vi det også kan være indirekte drivkrefter. Kanskje har det skjedd endringer i bransjen som har ført til at beslutningstaker ikke kan se annen utvei enn oppkjøp og fusjoner.

I oppgaven skiller vi begrepene å *formidle* og å *importere*. Når man formidler betyr det at man er *agent* for det utenlandske selskapet som selger produktene i Norge. Når de tanntekniske bedriftene importerer så regnes det som egne fremstilt produkter.

1.3 Oppgavens oppbygning

Masteravhandlingen består av totalt seks hovedkapitler:

I kapittel 1 er det redegjort for bakgrunn og aktualisert temaet. Hensikten er å gi forståelse for det som har dannet masterbesvarelsens problemstilling.

Kapittel 2 har til hensikt å belyse fakta og teori om tannteknikerbransjen. Kapitlet vil også gi leseren en dypere innsikt i hvordan bransjen opererer, endringer og utfordringer som bransjen står overfor i dag.

Kapittel 3 presenteres teori med utgangspunkt i litteratur som fokuserer på fusjoner og oppkjøp, og hensiktene ved sammenslåinger.

Kapittel 4 beskriver den metodiske fremgangsmåten vi har valgt. Her presenteres forskningsdesignet og begrunnelse for metodevalg. Deretter redegjøres det for undersøkelsesprosessen og datainnsamlingen.

I kapittel 5 presenteres funnene og drøfting av empiriske funnene mot teori.

I kapittel 6 vil vi trekke frem hovedfunnene som besvarer våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi vil konkludere, og komme med anbefalinger for videre forskning.

2 Tannteknikerbransjen

2.1 Hva er en tanntekniker?

En tanntekniker er en som lager tannerstatninger og tannrelaterte produkter. Eksempler på tannerstatninger er kroner, broer og tannproteser. Eksempler på tannrelaterte produkter er bittskinner, reguleringsskinner, blekeskinner og snorkeskinner. Det er tannlegen som er tannteknikerens kunde, men tannlegen er ikke endelig forbruker. Det er pasienten som er forbruker.

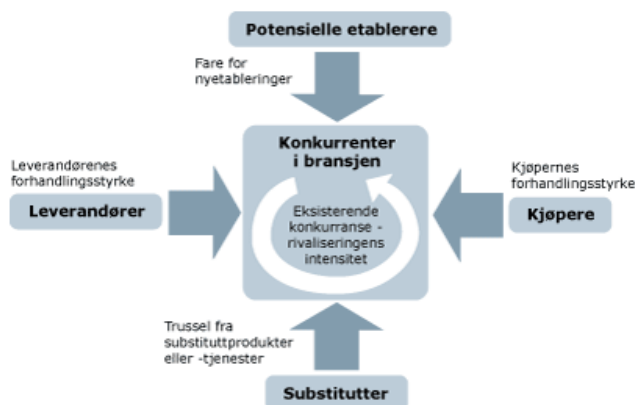
Det er tannlegen som i samråd med pasienten som beslutter hvilke løsninger som passer best og dermed utformer en bestilling til tannteknikeren. Tannteknikeren kan også være en rådgiver for tannlegen på hva som er mulig og optimalt, avhengig av utfordringene pasienten står overfor (Tannteknikerforbundet, 2020e).

Tannteknikk er i praksis et helseteknisk håndverksfag som først i 1999 ble overført fra videregående skole til høyskole (Haugen, 2009). For å utdanne seg som tanntekniker må man gjennomføre et 3-årig bachelorprogram med 180 studiepoeng. Det eneste stedet i Norge som tilbyr denne utdanningen er Oslomet. Det finnes 24 studieplasser, og det er opptak to ganger hvert tredje år (Oslomet.no, 2020). Tanntekniker er en beskyttet tittel, og man kan ikke bruke yrkestittelen «tanntekniker» uten å ha norsk autorisasjon (Tannteknikerforbundet, 2020a).

2.2 Analyse av bransjen

For å gi bedre innsikt i situasjonen i dag, og endringer og utfordringer i bransjen, vil vi bruke analyseverktøyene «Porters five forces» og PESTEL som rammeverk. «Porters five forces» er et anerkjent analyseverktøy utviklet av Michael Porter i 1979. «Porters five forces» beskriver fem konkurransekrefter: *potensielle etablerere, substitutter, kjøperne, leverandørene og konkurrenter i bransjen*, se figur 1. Verktøyet hjelper en å identifisere konkurransekraftene, og kartlegging av de forskjellige truslene bedrifter står overfor. Ved å identifisere truslene tidlig, kan man utnytte dette til å skape konkurransefortrinn (Porter, 2008).

Figur 1 "Porters five forces" (Sander, 2019c)



Vi vil også benytte oss av analyseverktøyet PESTEL for å foreta analyse av omgivelsene i bransjen. Dette brukes som et grunnlag for å finne ut hvordan omgivelsene påvirker bedriften, hvilke av faktorene som er viktigst nå og i fremtiden og hvordan bedriften kan møte disse utfordringene. PESTEL står for *Political* (politiske forhold), *Economic* (økonomisk forhold), *Sociocultural* (sosiale forhold), *Technological* (teknologiske forhold), *Environmental* (miljømessige forhold) og *Legal* (juridiske forhold) (Jurevicius, 2013).

2.2.1 Mikroanalyse av bransjen - Porters five forces

Tannteknikerne- konkurrenter i bransjen

Det er hovedsakelig tre typer tanntekniske bedrifter i Norge:

- Type 1 er bedrifter som kun produserer tanntekniske produkter.
- Type 2 er bedrifter som både produserer og importerer tanntekniske produkter.
- Type 3 er bedrifter som kun formidler tanntekniske produkter.

I tillegg til disse tre typene har det dukket opp flere konkurrenter som fratar bransjen markedsandel, som utstyrsleverandører og tannlegene selv.

Tabell 1 Antall tannteknikere og laboratorier 2003/2020

	2003	2020
Antall tannteknikere	650	600
Antall tanntekniske laboratorier	270	174

I 2003 var det registrert 650 tannteknikere i Norge, og totalt om lag 270 tanntekniske laboratorier (Capgemini, 2005). Ifølge Norges tannteknikerforbund er det om lag 800

autoriserte tannteknikere i Norge i dag, deriblant om lag 600 som er yrkesaktive (Tannteknikerforbundet, 2020d). Et søk på proff over tanntekniske laboratorier i dag viser cirka 174 registrerte firmaer. Mange av firmaene er enkeltmannsforetak og flere firmaer er nylig fusjonert med andre firmaer, se *tabell 1*. Våren 2018 utarbeidet Norges Tannteknikerforbund en oversikt som viste at det var rundt 200 tanntekniske laboratorier i Norge. De tror at det trolig er cirka 180 laboratorier i Norge i dag (2020) (Tannteknikerforbundet, 2020b).

*Tabell 2 Fordeling av antall ansatte per bedrift
(Utarbeidet ved hjelp av statistikk fra Proff.no 25.05.2020)*

Antall ansatte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10	12	14	15	16	17	20	22	87	
Antall laboratorier	55	25	19	18	15	9	10	5	5	3	1	1	1	2	1	2	1	1	174
Antall tannteknikere totalt	55	25	38	54	60	45	60	35	40	30	12	14	15	32	17	40	22	87	681
Antall ansatte i snitt per lab																			3,91

På 80-tallet var det 2 årsverk i snitt per laboratorium, og på 90-tallet var det 3,5 årsverk i snitt per laboratorium. I tabell 2 ser man at antallet små aktører med 1-2 ansatte er større enn de store aktørene med flere ansatte, i snitt har antall årsverk i snitt per laboratorium økt til 3,91. På 2000-tallet ser man reduksjon i antall laboratorier på grunn av oppkjøp og fusjoner, og det er svært få nye etableringer (Nygaard, 2016). Likevel er det svært stabil bransje. Dette viser en drastisk reduksjon på antall laboratorier, mens antall tannteknikere er noenlunde stabil.

Bedrifter som produserer tannteknikk, og bedrifter som både produserer og tilbyr import, registreres med næringskode «32.500 Produksjon av medisinske og tanntekniske instrumenter og utstyr» i Brønnøysundregisteret.

En stor endring for tannteknikerbransjen skjedde på 80-tallet, da import av tannteknikk startet i Norge. «Gullalderen er over. Stadig flere nordmenn går med billige tenner og annen tannteknikk fra Kina. Nå står norske tannteknikere i fare for å bli radert ut.» (Nygaard, 2016), var tanken de fleste tannteknikere hadde. Import var en stor trussel for tannteknikeraktørene i Norge. Import fra Østen gir kundene svært lave priser på produktene, men det tok selvfølgelig lengre tid, på grunn av frakten med fly. Det kunne ha tatt 2-3 uker før tannlegene fikk produktene sine hvis de valgte import, mens bestillinger hos den lokale tannteknikeren kunne gå mye raskere så lenge man avtalte tid på forhånd. I dag tar det cirka 7 virkedager fra tannlegen sender fra seg avtrykk til de får ferdige produkter i retur.

Det er vanskelig å finne en oversikt over firmaene som kun driver med formidling av tannteknikk. I brønnøysundregisteret så registreres bedriftene litt forskjellig, noen i «agenturhandel», noen i «sykepleie- og apotekvarer», andre i «tannhelse». Ved hjelp av

kjennskap til bransjen og flere søk på Google har vi funnet fram til et utvalg av de kjente og største bedriftene innen formidling. Det er vanskelig å vite eksakt antall firmaer som er rene formidlingsagenter, men vi estimerer at det er mellom 9 og 15 bedrifter i Norge.

Bedriftene kan tilby stort utvalg og rimelige produkter, uten å selv måtte investere i produksjonsutstyr. Som agenter produserer de ingenting, men selger kun produktene fra de utenlandske laboratoriene. Kommunikasjonen som går fra kunden til produksjon må oversettes til engelsk, før bestillingen går videre til utlandet. Vanlige land som agentene formidler fra, er for eksempel Kina eller Thailand. Alle utenlandske laboratorier er vanligvis totalleverandører, og har alt fra hundre til tusen ansatte. Mange av laboratorier har kunder fra hele verden, og forholder seg sjelden til en oppdragsgiver.

Kjøperne

Det finnes to typer kundegrupper i Norge, offentlige tannleger og private tannleger. Ifølge SSB var det i 2019 registrert 4594 tannleger i Norge, der 69 prosent av tannlegene jobber i privat sektor og 31 prosent jobber i offentlig sektor, se tabell 4.

Tabell 3 Antall tannleger fordelt på alder. Utdrag fra vedlegg 1 (SSB.no, 2020).

Totalt antall tannleger 2019					
Offentlig	Under 30 år	221	Privat	Under 30 år	239
	30-39 år	575		30-39 år	780
	40-49 år	297		40-49 år	813
	50-59 år	180		50-59 år	593
	60 år eller eldre	121		60 år eller eldre	670
	Uoppgitt alder	21		Uoppgitt alder	84
		1415			3179
Totalt offentlig/privat		4594			

Over 90 prosent av de praktiserende tannlegene i Norge er medlem av Den Norske Tannlegeforeningen (Tannlegeforeningen, 2019). I 2011 ble det vedtatt at alle medlemmer av Den Norske Tannlegeforeningen i løpet av fem års periode skal ha gjennomført 150 timer etterutdanning (Steinum, 2013). Denne ordningen hever kvaliteten på tjenestene tannlegene tilbyr og gjør at de ofte er oppdaterte på det nyeste innen tannlegefaget. Det kommer hele tiden nye teknikker og materialer som tannlegene blir oppdatert på, som de gjerne vil bestille. Da er det et krav at tannteknikerne har ressurser og kapasitet til å oppdatere seg på kunnskap og produktutvalg og produktutvikling innen bransjens kjernekompetanse.

Tannlegene stiller høye krav når det gjelder kvalitet, at materialene er sterke nok til formålet de bestiller og at konstruksjonen tanntekniker designer er holdbare og likevel estetiske for

sluttbrukeren. Der spiller kunnskapen hos teknikeren en stor rolle. I NTTF Bransjeanalyse fra 2003, uttrykte over 40 % av tannlegene at de jobber tettere med tannteknikerne i dag enn de gjorde i 1995. Analysen sier «Tannlegene ønsker et samarbeidsforhold hvor tannteknikeren er en partner de kan jobbe tett sammen med på det faglige plan». Analysen viser også at tannlegeutdannelsen har lagt mindre vekt på tanntekniske fag de siste tiårene. Målt i andel av totale studiepoeng er omtrent 6 % av undervisningen for tannlegestudentene relatert til protetik (tannerstatninger), mens den tilsvarende andelen er 52 % for tannteknikerstudentene (Capgemini, 2005, s. 46).

I 2017 var andelen tannleger som arbeider for en tannlegekjede i Norge liten, litt under åtte prosent, men andelen har økt noe de siste årene. Det vanligste er fremdeles små praksiser (Aksnes, 2017). I tabell 7 kan man finne et utvalg av de største tannlegekjedene i Norge i dag. Kjeden kan ha mange fordeler med tanke på markedsføring, innkjøpsavtaler og tanntekniske avtaler. Tannleger som ikke er interessert i å være med i tannlegekjeder, føler kanskje at de får større økonomiske kostnader, fordi de ikke har nok volum til å inngå forhandlinger med leverandører. Dette førte til at Folkvang ble opprettet i 2016. Folkvang er ikke en tannlegekjede, men fungerer som en driftspartner for frittstående tannleger som ikke har bindinger til kjeder eller andre samarbeidsnett. Deres oppgave er å påvirke forhold som har konsekvens for driftsforhold for tannleger i privat sektor, herunder å skape konkurransefordeler (Folkvang.no, 2020).

Tabell 4 Et utvalg av private tannlegekjeder og/eller samarbeid

Private Tannlege-kjeder/samarbeid	Antall	Etableringsår
Folkvang*	155	2016
Colosseum	33	1986
Oris	23	2016
Odontia	17	2016
Tannfeen	5	2014
Eurodent	4	2009
Vital Tannhelse	3	2016
Sunn Tannhelse	3	2019
Smil	3	2017
*Driftspartner for frittstående tannleger		

(Oversikten av antall klinikker er hentet fra deres hjemmesider, mens etableringsår er hentet fra Proff.no.)

Leverandører

Det finnes to typer leverandører i denne sammenhengen. Leverandører som leverer utstyr og materialer til tannteknikere og tannleger, også kalt for grossist/depot, og laboratorier fra utlandet som leverer ferdige tanntekniske produkter.

Det finnes et stort antall laboratorier i både Øst-Europa og Asia som gjerne vil eksportere tanntekniske produkter til vesten. De fleste laboratorier som opererer i det internasjonale markedet er ofte totalleverandører som kan produsere alle slags produkter. Tanntekniske laboratorier og formidlere i Norge får daglige henvendelser fra utenlandske leverandører som markedsfører seg med lave priser, høy kvalitet og rask leveringstid. Som importør eller formidler med stor kundeportefølje har man god forhandlingsstyrke overfor de utenlandske leverandørene. Når man benytter seg av disse laboratoriene kan man bestille akkurat hva man vil, enten helt ferdige produkter, eller halvfabrikater som man kan bearbeide og ferdigstille lokalt i Norge. Mange små laboratorier benytter seg av tilbudet om å bestille halvfabrikater - dette for å slippe å investere i utstyr.

Depotene leverer både til tannleger og til tanntekniker. Depotene leverer kun produksjonsmaterialer og utstyr. Mange produsenter og depoter selger inn nye materialer og produkter direkte til tannlegene. Dette kan styre inn tannteknikerens sortiment av produktutvalg, hvis ikke tanntekniker har kompetanse til å argumentere for valg av materiale. Mange produsenter og depoter vil favorisere de større tanntekniske bedriftene på grunn av deres større kundeportefølje for å videreformidle deres utstyr og materiale for videresalg til tannlegene. Få aktører i Norge gjør at depotene/produsentene har forhandlingsmakt når det gjelder prising av utstyr og materiale. Tekniker kan kjøpe fra utlandet, med noe lenger leveringstid. Leverandørene har i de senere årene også deltatt i tannteknikerbransjen, ved å tilby tannteknikk, både lokalprodusert og formidlet fra utlandet. Fordelen her er at kundene får kjøpt alt på et sted, både forbruksvarer, utstyr og tannteknikk. Det fristes også med rabattordninger ved samlede kjøp og fordelsprogrammer. Dette gjør at flere av leverandører plutselig blir en konkurrent av tannteknikerne.

Potensielle etablerere

Det er vanskeligere å etablere seg med egenproduksjon i dag enn det var for 10-15 år siden. Det er et veldig stort spekter av produkter innenfor faget, og det er sjelden en tanntekniker er spesialisert på alle områder. Ofte har tannteknikerne et eget spesialfelt i faget, enten det er kroner og broer, implantater, gebiss eller på forskjellige typer gom-/regulerings plater og skinner etc. Det er større utgifter og mer omfattende å starte med egenproduksjon enn med formidling. Hvis man velger å starte en liten bedrift med få ansatte vil kostnadene være lavere, men man må begrense produktutvalget som tilbys. Skal man satse på å være totalleverandør, vil det kreve store investeringer.

Det er mindre kostbart å etablere seg som formidler enn å ha egenproduksjon. Det er enklere å finne et laboratorium i utlandet som for eksempel Kina, Thailand, Vietnam eller India som kan levere alle produktene man trenger, og som leverer tilfredsstillende kvalitet til en god pris og til riktig tidsfrist. Det er ingen kostnader for en kunde (tannlege) å bytte leverandør hvis det kommer nye leverandører med bedre tilbud på markedet. Som totalleverandør av formidlede produkter er man avhengig av å ha et sterkt fagmiljø. Man må ha nok kunnskap om produktene for å kunne veilede kundene til å velge riktige produkter fra produsenten i utlandet. Man trenger verken produksjonsutstyr eller store lokaler for å etablere virksomhet.

Substitutter

Tannerstatninger er individuell tilpasset medisinsk utstyr som man kun lager på bestilling. Det er ikke mulig med substitutt ved de fleste tanntekniske produkter, men produkter som kroner og broer er det mulig for tannlegen å substituere. Ved noen tilfeller kan tannlegen velge å reparere eller bygge opp en tann med kompositt (plast-materiale) som en semi-permanent løsning istedenfor å lage en ny krone. Dette kan være en substitutt for en krone, men er samtidig svært avhengig av det kliniske tilfellet. På markedet tilbys det også mindre fresemaskiner som tilbys tannlegene slik at de kan frese en krone eller mindre broer ferdig i løpet av noen timer. Fordelen er at pasienten kan få alt klart i løpet av en dag, og at tannlegen kan gjøre alt selv uten ekstra kostnader hos tanntekniker. Det tilbys også utallige materialer til disse fresemaskinene slik at tannlegen kan velge det som er best for pasienten.

Konklusjon

I forhold til analysen ser vi at leverandører, potensielle etablerere og substitutter, ikke har store innvirkninger på konsolideringer i bransjen. Derimot har det vært en del endringer og utfordringer hos tannteknikerne og hos tannlegene som kan være drivkrefter for fusjoner og oppkjøp. Det har helt klart vært en tydelig reduksjon på antall registrerte laboratorier i Norge siden 2003. Antallet er redusert fra 270 i 2003 til 174 i 2020, dette er en reduksjon på 36%. Det er stor konkurranse i denne bransjen, ikke bare blant tannteknikerne og formidlere som importerer fra utlandet, men nå har også leverandører begynt å tilby tannteknikk. Den lokale tannteknikeren har geografiske fordeler og tett samarbeid, mens formidlere har lave driftskostnader og lave priser. De kan også levere et stort antall og bredt produktspekter med stabil leveringstid, da laboratoriene fra Østen har stor kapasitet. Kapasiteten på små norske laboratorier er mer begrenset, da vil leveringstid på produktene være lengre. Leverandører frister med enkelthet i form av at tannlegene kan kjøpe alt på et sted og rabattordninger ved samlede kjøp. For at man skal klare å oppnå konkurransekraft i denne bransjen må man hele

tiden opprettholde høy faglig kompetanse, høy kapasitet, god kommunikasjon med kundene, konkurransedyktige priser, stort produktutvalg og rask og presis levering.

Store avtaler med den offentlige sektoren, økende trend av tannlegekjeder og driftspartner som for eksempel Folkvang, gir færre antall kjøpere og øker dermed kjøpernes forhandlingsstyrke ovenfor tannteknikerbransjen. Kjøperne presser på pris, høy servicegrad, god leveringstid og gode garantiordninger. Færre kjøpere resulterer også i færre, men større avtaler, noe som kan føre til at laboratorier må øke størrelse og bemanning for å ha nok kapasitet til å håndtere etterspørselen. Dette kan være viktige faktorer som gjør at bransjen går mot en konsolidering.

2.2.2 Makroanalyse av bransjen (PESTEL)

Politiske/Juridiske forhold

Fra og med 01.01.2007 trådte en ny forskrift i anskaffelsesloven (FOA, 2016) i kraft. De nye reglene innebærer at fylkeskommuner er pliktige til å kunngjøre og innhente tilbud på tanntekniske tjenester som er lik eller overstiger 1,3 millioner kroner per kontrakt. For innkjøp mellom 100.000 og 1,3 millioner kroner har man et større handlingsrom og enklere prosedyrer. Selv om det da ikke er noen kunngjøringsplikt, så må man følge grunnleggende prinsippene om blant annet konkurranse. Innkjøp under 100.000 kroner er fritatt fra anskaffelsesregelverket og man kan selv velge leverandør. Formålet med offentlige anbud/anskaffelser er å sikre mest mulig effektiv ressursbruk og å bidra til verdiskapning (FOA, 2016). Disse anbudene vektlegger ofte pris, i tillegg til at standard kravspesifikasjon må oppfylles. Avtalene har stort volum og er ofte millionavtaler. Det varierer fra anbud til anbud, men ofte stilles det høye krav til leveranse, kundeservice, mulighet for kursing og i tillegg må tanntekniker klare å levere alle typer produkter. Avtalene kan tildeles en eller flere deltagere.

For å levere ferdige produkter til kundene er tannteknikerne avhengige av budtjenester eller postgang. Posten har tradisjonelt vært en støttespiller for tannteknikerbransjen, men i 2018 skapte de også *tannpine* for bransjen. Posten bestemte seg i 2016 for å gjøre store omstruktureringer. På nyåret 2018 ble A-post ordningen lagt ned, noe som førte til mye forsinket post for tannteknikerne. A-post har lenge vært den raskeste og rimeligste løsningen for bransjen, når tannteknikerne må sende arbeider til tannleger utenbys. I lang tid har de lokale teknikere brukt det som argument mot utenlandsk produksjon at de kan levere raskere, men med treg postgang holder ikke salgargumentet (Flaarønning, 2018). Heldigvis finnes det flere aktører enn Posten i Norge. Det har blitt flere alternativer næringen kan benytte seg av enn Posten, når posten ikke er konkurransedyktige. Private aktører som DHL, Postnord, Fedex,

TNT er blant de mest kjente leverandørtjenestene, hvis tannteknikerne har større volum er det mulig å forhandle til gode priser. Dette gjelder også budtjenester.

Fra 1. januar 2011 kunne medlemmer av Folketrygden ta med seg trygderettigheter til land innenfor EØS-området (Aksnes, 2012). Dette betyr at norske pasienter også kan få refundert utgifter på tannbehandlinger utført innenfor EØS. De landene pasientene reiser til er hovedsakelig Ungarn, Polen og Spania. Det globale markedet for odontologisk turisme var i 2017 beregnet til 2,35 milliarder USD. Det europeiske markedet for odontologisk turisme ble stipulert til å være ca. 690 millioner USD i 2017 med en antatt vekstrate på 20–25 % til en verdi på 5,83 milliarder USD i 2024. Ungarn, Polen og Bulgaria hadde til sammen ca. 20 % av det globale markedet for odontologisk turisme (Olsvik, Lilleng & Lund, 2020). I 2011 innvilget HELFO refusjon på 1,7 millioner kroner til tannbehandlinger utført i EØS-land. I 2015 hadde summen økt til 17 millioner kroner (Walberg, 2017).

Tabell 5 Helfo-utbetalinger
(Walberg, 2017)

Helfo-refusjon på tannbehandlinger	2011	2015
utført i EØS land	1,7 millioner	17 millioner
utført i Norge	2300 millioner	32 000 millioner

Det nye coronaviruset, Covid-19, som ble oppdaget i januar 2020 har hatt stor innflytelse på bransjen. Både for produksjon og for underleverandører i Kina. Flere agenter i Norge opplevde allerede i januar og tidlig februar problemer med leveranser fra Kina. Flere kinesiske byer var i *lockdown*, og flere produksjonsfabrikker i Kina ble midlertidig steng. Dette førte til store leveranseproblemer for flere som brukte kinesiske laboratorier. Varene som allerede var på de kinesiske laboratoriene, ble holdt igjen nesten over en måned før de fikk lov til å åpne igjen under strenge smittetiltak. I mars kom Covid-19 til Norge. Helsedirektoratet anbefalte å utsette alle tannbehandlinger som ikke var akutte (Helsedirektoratet, 2020), og dette førte til stengte tannklinikker, og permitteringer både på tannklinikker og hos de fleste tannteknikere. Tannteknikerforbundet gjennomførte en spørreundersøkelse i mars 2020 blant tannteknikerforbundets medlemmer. 96 prosent av medlemmene svarte at de har mistet minst 90 prosent av inntektsgrunnlaget sitt, og 65 prosent mistet hele inntektsgrunnlaget. 83 prosent av ansatte på laboratoriene ble permitterte (Tannteknikerforbundet, 2020c).

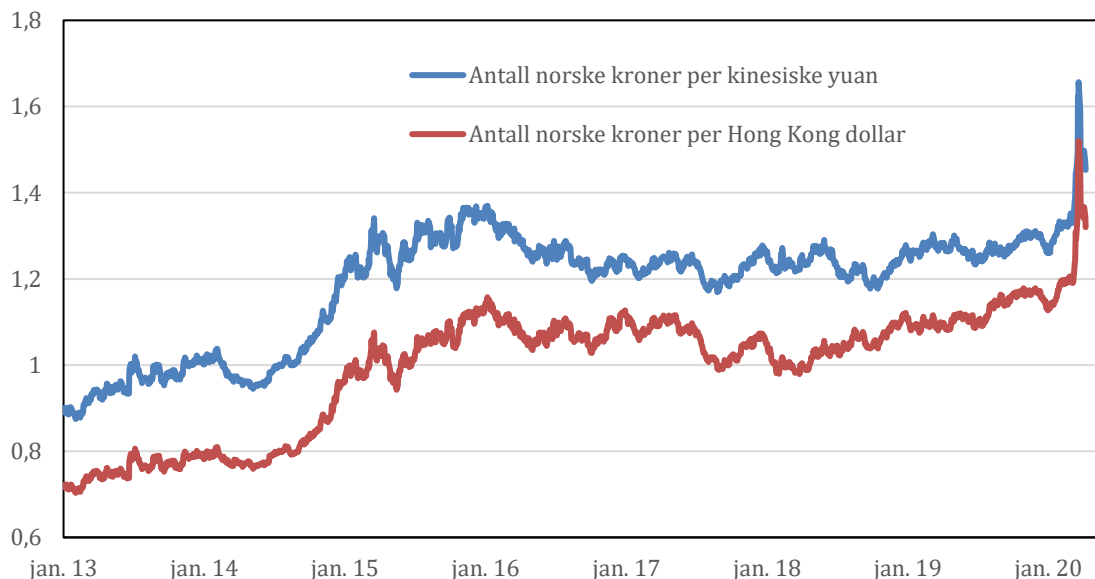
Økonomisk forhold

Pasientenes betalingsvillighet styrer tannbehandlingen, men generelt merkes ikke ordrettilgangen av de økonomiske konjunktorene. Dette kan skyldes at folk ser på

tannerstatningsprodukter som et nødvendighetsgode og i tilfelle dårlig råd heller prioriterer å kutte ned konsumet av andre varer og tjenester fremfor noe som oppleves som nødvendig for å funksjonere i hverdagen. Derimot er det klart sesongmønster i ordreinngangen, ved at det er høyere etterspørsel før sommer og før juletider. Det har trolig både sammenheng med at folk ønsker å gjøre seg «finere» før ferietidene, men også utbetaling av feriepenger og halv skatt i desember.

Valutakurs påvirker inntjeningen ved internasjonal handel. Når kronekursen er svak koster det mer for de samme produktene enn når kronekursen er sterk. I figur 2 kan man se utviklingen av valutakursen i Hong Kong dollar (HKD) og i kinesiske Yuan (CNY) for de siste 7 årene. Hvis man for eksempel kjøpte et produkt i Kina for 100 Yuan i 2014, så betalte man 100 norske kroner for det. I mars 2020 for samme produkt, kostet det cirka 170 kroner. Dette gir utslag i lønnsomheten for agentene som formidler og for de som importerer.

Figur 2 Norske kroner mot CNY og mot HKD. 1. januar 2013 – 7. april 2020
Kilde: Bloomberg, hentet 8. april 2020



Sosiokulturelle forhold

Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser at tannhelse hos befolkningen i Norge er i bedring (SSB.no, 2017). Sosiale medier bidrar også til denne trenden ved at det har økt kroppspresstet og ønsket om å ha et perfekt ytre. Pasienter fra storbyene har generelt flere estetiske behandlinger enn de fra de mindre stedene ellers i landet. Dette kan gi økning på estetiske tannprodukter, som fasetter, kroner eller reguleringskinner. Fasetter og kroner kan endre tannfasongen eller lukke

mellomrom mellom tennene. Reguleringskinner kan rette på tennene ved hjelp av «usynlige» skinner, uten å måtte ha vanlig tannregulering, der man har synlige «metallklosser» på tennene.

Teknologiske forhold

«Det har skjedd en betydelig utvikling på tannteknikerområdet de siste årene både når det gjelder materialer som benyttes og produksjonsmetoder. Ny teknologi har ført til en stadig større grad av spesialisering. Spesialiseringen skyldes dels at den nye teknologien krever spesialkompetanse og dels at nye produksjonsmetoder forutsetter bruk av utstyr som det blir for kostbart for den enkelte tanntekniker å anskaffe. Underleverandører benyttes derfor i større utstrekning enn tidligere.» (Skatteetaten.no, 2018)

De siste ti årene har det skjedd enorme teknologiske endringer i bransjen. Tannteknikk har gått fra å være et håndverksyrke til å bli mer eller mindre digitalisert produksjon. De siste årene har også tannleger i Norge begynt med intraoral skanning istedenfor å ta konvensjonelle avtrykk i munnen til pasienten. Dette gjør at opplevelsen til pasienten blir mer behagelig. Når tannlegen bruker intraorale skannere, må tekniker også ha muligheten og kunnskapen til å behandle og å administrere skannfilen som sendes fra tannlegen. Dette kan for eksempel innebære utstyr som PCer, lisenser, 3D-printer og fresemaskiner. Dette må tekniker investere i selv, eller kjøpe fra underleverandør. Det kommer også hele tiden nye og bedre materialer. Dette fører til at de produserende bedriftene må vurdere nyinvesteringer i utstyr, slik at de kan være med på å tilby kundene de nyeste og beste produktene. Online-registrering har også blitt en teknologi noen tanntekniske bedrifter har, som gir tannleger muligheten til å registrere arbeidene selv online for å kunne yte rabatter og eventuelt spore arbeidene sine og se hvor arbeidene befinner seg i prosessen.

Miljømessige forhold

Det er ingen spesielle miljømessige forhold som truer bransjen. De fleste offentlige anbud gir plusspoeng når laboratoriene har miljømessige tiltak, som Miljøfyrtårn sertifisering. Med Miljøfyrtårn-sertifisering blir det lettere å dokumentere virksomhetens miljøarbeid, og man kvalifiserer seg til å delta i flere anbudskonkurranser (Miljøfyrtårn.no, 2020).

Konklusjon

I forhold til PESTEL-analysen ser vi at økonomiske, sosiokulturelle og miljømessige forhold, er omgivelser som ikke har direkte innvirkninger på fusjoner og oppkjøp i bransjen, men vi ser at politiske/juridiske og teknologiske forhold skaper store utfordringer for bransjen.

Norge er en velferdsstat som omfatter flere offentlige tjenester, deriblant helse- og omsorgstjenester. Flere bestemmelser påvirker bransjen økonomisk, som gjør at mindre bedrifter kan være mer sårbare enn større bedrifter, for eksempel offentlig anbud eller pandemien som har ført til *lockdown* av landet.

Teknologiske forhold påvirker tannteknikerbransjen i stor grad. Rask utvikling i teknologien fører til store investeringer, både i utstyr og kompetanse. Dette kan være en viktig faktor som motiverer til oppkjøp og fusjon i bransjen.

3 Teori

3.1 Oppkjøp og fusjon

3.1.1 Definisjon

Uttrykket «fusjon og oppkjøp» eller «merger & acquisition», dekker ulike juridiske former for sammenslutninger av igangværende bedrifter. Det er en form for ekspansjonsstrategi fra kjøperens side (Boye & Meyer, 2008).

Oppkjøp og fusjon brukes om hverandre, selv om de ikke er synonymer. En organisasjon gjør et oppkjøp når den skal kjøpe en annen virksomhet og overtar kontrollen over den. Et oppkjøp kan enten være vennlig eller ikke-vennlig. «Et vennlig oppkjøp» skjer når eierne og ledelsen i bedriften selv vil bli kjøpt opp, mens et ikke-vennlig oppkjøp skjer imot ledelsens vilje og støtte. Vanligvis er det større bedrifter – i form av omsetning og eiendeler- som gjør oppkjøp av mindre bedrifter. Når to selvstendige organisasjoner ønsker å slå sammen til en felles juridisk eierenhet, kalles det for en fusjon (Barney & Hesterly, 2019).

Det eksisterer flere måter for en bedrift å oppnå ekspansjon. De fleste selskaper starter med å ekspandere innenfor sitt kjerneområde med hensikt å styrke og beskytte sin posisjon i markedet, men etter hvert vil mange ekspandere inn i nye sektorer og over tid mer og mer diversifisert. I fusjonslitteraturen finner vi ulike typer ekspansjoner. Her skiller man mellom *horisontal*, *vertikal*, *relatert* og *urelatert fusjon* (Boye & Meyer, 2008).

Horisontal fusjon er når to selskaper innen samme bransje slår seg sammen, f.eks. fusjoner mellom konkurrenter. Denne ekspansjonen kan skje både innenfor de samme eller nye markeder. Når en bedrift ønsker å få tilgang til nye geografiske markeder, kalles det for «*markedsutvidelses fusjon*».

Vertikal fusjon skjer når to selskaper innen ulike deler i verdikjeden i samme bransje slås sammen, for eksempel leverandører eller kunder gjennom tjenesteytelse og kunderelasjon. Når selskaper slås sammen for å tilgang til komplementære produkter, kalles det for «*produktutvidelse fusjon*». Verdikjede, også kjent som Porters verdikjede, er et begrep innenfor forretningsstrategi som brukes for å kartlegge strategiske aktiviteter i en bedrift. Utgangspunktet med verdikjeden er at bedrifter som skaper produkter og tjenester til kunder har profitt som mål. Porters verdikjede er et analyseverktøy for å kartlegge årsakene til en bedrifts konkurransefortrinn. Et mål er å få en bedre flyt i verdikjeden, og et annet mål er å

bruke denne modellen til å optimalisere driften ved å se på ressursanvendelse og ikke til bruk for å beregne kostnadene direkte (Porter, 1985).

Relatert fusjon vil si at en ekspanderer på tvers av sektorer og produktomener hvor det kan skje en felles utnyttelse av spesialiserte ressurser og kompetanse.

Urelatert eller *konglomerat fusjon* beskriver når selskaper i fullstendig urelaterte bransjer slås sammen. En fullstendig urelatert virksomhetsovertagelse har ingen fellestrekk når det gjelder marked, produkt, teknologi eller kompetanse. Dette skjer hovedsakelig på grunn av diversifikasjonsstrategier. Diversifikasjon er en ekspansjonsstrategi hvor man beveger seg ut på både nye produkt- og markedsområder, altså et steg ut i det ukjente. Motivet for dette kan være stagnasjon på eksisterende produktmarkeder, store lønnsomhetspotensialer på et nytt område eller et ønske om risikospredning (lederilden.no, 2020).

3.2 Motiver bak fusjon og oppkjøp

Som tidligere nevnt er fusjoner og oppkjøp en form for ekspansjon. Det er en del av konsernstrategi, og konsernstrategier *bør* skape verdier (Barney & Hesterly, 2019). For å kunne besvare på problemstillingen og forskningsspørsmål om hvilke mulige drivkrefter som er bak oppkjøp og fusjon i tannteknikerbransjen, ønsker vi å undersøke hvilke motiver som har blitt nevnt i litteraturen.

Det er sjelden bare en bestemt drivkraft eller et motiv ved et oppkjøp, men gjerne en sammenblanding av eier- og ledelsesdrevet motiver. «De ulike aktørene som er involvert i oppkjøps- og fusjonsprosesser kan ha forskjellige motiver, avhengig av deres ståsted og interesser i organisasjonene» (Boye & Meyer, 2008). Vi kan skille de i to hovedgrupper; verdimaksimerede og ikke-verdimaksimerende motiver.

3.2.1 Verdimaksimerende motiver

Verdimaksimerende motiver handler om å øke selskapets lønnsomhet og skape økt verdi for eierne. Motivene er skilt mellom verdiskapning og verdikapring (Boye & Meyer, 2008).

Verdiskapning

Verdiskapende motiver er synergier og restruktureringsgevinster, og effektivisering av driften og virksomheten. Synergier betyr at en ikke klarer å skape verdier på egen hånd, men ved å fusjonere seg. Boye og Meyer (2008) beskriver fire forskjellige synergier: finansielle, diversifiserings-, ledelse-, og operasjonelle synergier.

Finansielle synergier oppstår når et selskap samlet sett får lavere kapitalkostnader og bedre kontantstrøm. For eksempel når små bedrifter blir kjøpt opp av større selskaper, så kan den minste nyte godt av rimeligere og bedre intern finansiering.

Diversifiseringssynergier innebærer risikoreduksjon, der selskaper reduserer sin risiko gjennom å være diversifisert. Konsern eller private equity-selskaper kan spre sin risiko på ulike selskaper og industrier, og risikoreduksjonen kan skje gjennom for eksempel bredere kundebase, flere distribusjonskanaler og større spekter av produkter.

Ledelsesynergier oppstår når det ene selskapet har større kompetanse innenfor styring og planlegging enn det andre. Ledelsesynergier kan realiseres ved for eksempel utskiftning av mindre kompetente ledere, påvirkning av strategiutvikling, bedre økonomistyring og/eller bedre investeringsbeslutninger.

Operasjonelle synergier blir realisert når det er en samordning av ressurser hos begge selskap. De kan låne, overføre og utnytte hverandres ressurser og kompetanse. Samtidig har bedriftene mulighet til å fordele enkelte faste utgifter, som for eksempel husleie, telefon, lagerleie, markedsføring, reklame, produktutvikling etc. Videre kan en oppnå kostnadseffektivitet og høyere lønnsomhet ved å bruke en felles verdikjede og verdisystem (Sander, 2019d).

Den siste formen for verdiskapning, er restrukturering av oppkjøpte selskaper. Restruktureringsgevinster oppnås ved å omorganisere eller omstrukturere avdelinger og aktiviteter mer effektivt. Aktiviteter som ikke lenger er kjernesatsning avvikles eller selges (Boye & Meyer, 2008).

Verdikapring

I motsetning til verdiskapende motiver har vi et annet motiv som kaprer verdier fra andre interessenter. Det kan være gevinster ved økt makt i forhold til eksterne grupper, altså kunder og leverandører (Boye & Meyer, 2008). En viktig drivkraft bak fusjoner og oppkjøp er et ønske om å ha monopolmakt, og dette innebærer en overføring av verdier fra kundene. Ved horisontal fusjon vil det oppnås stordriftsfordeler, og dermed får bedriften økt markedsrett, redusert priskonkurransen og hindre nye inntrengere. Et eksempel på hvordan synergier oppnås ved stordriftsfordeler er bedre innkjøpsbetingelse, som kan føre til for eksempel reduserte varekostnader. Jo flere produkter man kjøper fra produsenten, jo mindre utgift blir det per enhet. Dette betyr at et lite tannteknikerfirma trolig betaler høyere priser for de samme materialene,

fordi de kjøper i mye mindre omfang. Dessuten vil bedriftene også få økt markedstilgang, både til nye geografiske markeder og også andre kundesegmenter (Sander, 2019d).

Ved å fusjonere seg med leverandører har man enerådende tilgang til materialer, og dermed kan de sperre konkurrenter ute fra markedet og bedre sin konkurransesituasjon og få billigere tilgang til råstoff og materialer. Samtidig vil de ha større forhandlingsmakt på priser og vilkår med leverandører og det resulterer til lavere kostnader (Boye & Meyer, 2008).

Produktdifferensiering

En av Porters generiske konkurransestrategier er differensiering, ved siden av den er det strategier om kostnadslederskap og fokusering. Hensikten med produktdifferensiering er å skille dem positivt ut fra konkurrerende produkter. De vanligste differensiering parameterne er: design/varemerke, teknologi, egenskaper, kundeservice og forhandlernetverk (Sander, 2019a). For at produktdifferensieringen skal være hensiktsmessig for tilbyderne, må tilleggsegenskapene man legger i produktet, føre til at kundene legger merke til og foretrekker produktet, at egenskapene oppfattes som noe positivt, og ikke minst at kundene er villige til å betale for disse. På denne måten kan tilbyderne oppnå høyere pris og få kundene til å etterspørre nettopp disse produktene (Magma.no, 2008).

Dagens teknologi har gjort at bedrifter, uansett bransje, må ha rask innovasjon, kort produksyklus og ressurser med riktig og god kompetanse innenfor sitt fagfelt. Fusjon er et verktøy for å få rask tilgang til teknologi og ressurser (Ranft & Lord, 2002). Gode ledere i et selskap kan være dyktige til å oppdage og utnytte potensiell verdiskapning med andre bedrifter. Når to bedrifter har ulike styrker i sin verdikjede, produkter og tjenester, kan de sammen som én bedrift oppnå betydelige forbedringer i sine konkurransefortrinn.

Et produkt betraktes ofte som fysiske gjenstander, men for kunden vil produktet tillegges en rekke immaterielle egenskaper som til slutt skaper en totalverdi. Alle produsenter har i dag stort sett tilgang til den samme teknologien, og dermed også mulighet til å produsere de samme produktene. Det som skiller produktene fra hverandre og som gjør at kunden er villig til å betale høyere pris for enn konkurrerende produkter, er utvidet produktegenskaper, som service, ansattes kunnskap og erfaringer, som er knyttet til produktet og ikke kun det funksjonelle ved produktet (Framnes, 2006). Å kjøpe opp en bedrift med utbredt kompetanse vil bedriften ha større sjanse til å selge nye attraktive produkter i markedet.

For å oppnå produktdifferensiering må man i tillegg få tilgang til ny teknologi. Motivet med oppkjøpet er da å ta over tekniske systemer som kjøperen trenger for å utnytte sitt markedspotensial eller for å kunne gå inn på nye fremtidige vekstmarkeder (Boye & Meyer, 2008).

Oppkjøp fører til redusert investeringsbehov og det sammenslåtte selskapet kan spare store investeringer ved å ha ett investeringsprogram for produktutvikling og et felles anleggsmiddel, istedenfor separate produksjonsanlegg. (Sander, 2019b). Innovasjon og produktutvikling er grunnleggende faktorer for det konkrete produktet som igjen må utvikles for å bli produktdifferensiert.

3.2.2 Ikke-verdimaksimerende motiver

Disse motivene er motiver som ikke maksimerer verdi for eierne. Enkelte leder ønsker å lede en større bedrift for å øke sin makt og status, uten nødvendigvis å ta i betraktning om det er lønnsomt og verdiskapende for aksjonærene. Da oppstår det en interessekonflikt mellom eierne og lederen. Det er forskning som viser at det er en positiv kobling mellom ledere og økte betingelser etter oppkjøp eller fusjonering (Hubbard & Palia, 1995). 95 prosent av forskede tilfeller viser at ledere og styremedlemmer opplevde økte fordeler. Dermed er det støtte for å hevde at lederens lønninger har en betydelig innflytelse på fusjonsbeslutninger. Slike motiver kan være vanskelig å avdekke, da lederne av naturlige grunner neppe vil benytte en slik begrunnelse for å iverksette en fusjon eller et oppkjøp (Sørgard, 2000).

Et annet motiv som ble beskrevet av Boye og Meyer (2008) er at lederen ønsker å beskytte selskapet mot oppkjøp. Ledere som har «overinvestert» i selskapene de er ansatt i, ønsker å ivareta sin posisjon og redusere selskapets risiko mer enn eierne. «Investeringen» kan være i form av lønn og bonuser, ledernes spesifikke kompetanse som kanskje ikke er anvendbar i andre selskaper, tidsbruk, og aksjer og opsjoner. Ved å fusjonere eller kjøpe opp andre selskaper blir selskapet større og lederen kan beskytte selskapet mot å bli kjøpt opp, og unngår dermed å miste sin posisjon eller jobb. Forskingen viser at vurderingsgrunnlagene bak motiver for fusjoner og oppkjøp er økonomiske vurderinger og hvilke synergieffekter prosessen kan gi selskapet, men innen disse grupperingene vil drivkreftene og motivene være forskjellig vektlagt. Ulike interesser fra individer kan komme i veien for driften og veien videre for selskapet (Sander, 2019b).

Det eksisterer også andre motiver som skyldes begrenset rasjonalitet i utøvelse av ledelse, som verken gir nytte til eiere eller ledere selv. «Vinnerens forbannelse» er for eksempel en begrenset rasjonell motiv som betyr at vinneren av budrunden ender opp med å betale mer enn oppkjøpsobjektet er verdt (Sørgard, 2000). Årsaken til dette er at selve prinsippet for å velge ut budvinneren fører til en skjevhet i sannsynlighetsfordelingen. I dette ligger at sannsynligheten for at budgiver får tilslaget, er større hvis man overvurderer objektets verdi enn hvis man undervurderer objektets verdi. Jo flere som gir bud jo større er sannsynligheten for at vinnerens forbannelse inntreffer. En budgiver må derfor nedjustere budet mer, jo flere budgivere.

3.2.3 Fusjoner og oppkjøp i bølger

Tidligere har vi beskrevet at fusjoner og oppkjøp historisk sett oppstår i bølger. Det starter gjerne med noen vellykkede oppkjøp og fusjoner, som igjen motiverer andre selskaper til å kopiere suksesshistoriene. Til slutt flater bølgen ut, fordi oppkjøpene etter hvert gir dårligere resultater. Underveis i de tre ulike fasene av bølgen er det forskjellige motiver og krefter som driver bølgen, se tabell nedenfor (Boye & Meyer, 2008):

Figur 3 Oppkjøpsbølger

Utvikling	Spredning	Oppløsning
Positiv makroøkonomisk utvikling Deregulering Teknologiske innovasjoner Strategiske trender Usikkerhet ↓ Suksesshistorier Trendsettere Oppkjøpsoppskrifter	Begrenset informasjonsprosessering Hybris Egeninteresse Strømlinjeføring: overtalelse fra meglere Kopiering legitimering	Metning Svake resultater Dalende stjerner Negativ mediedekning

Den første fasen handler om endringer i teknologiske, økonomiske, politiske og sosiale omgivelser. I kapittel 2 har vi gjort en PESTEL analyse innenfor tannteknikerbransjen som handler om dette. I denne fasen er verdimaksimerende motiver hoveddrivkraften bak utviklingen. Selv om det er mye usikkerhet i den tidlige fasen, er det ofte en positiv makroøkonomisk utvikling som gir rom for at selskaper blir trendsettere innenfor sin næring. Aksjemarkedet stiger, som igjen kan få flere til å kaste seg på bølgen som tar bølgen over til fase to. Bedriftene ønsker å etterligne oppkjøpsoppskriften fra den første fasen, selv med ufullstendige analyser og manglende informasjonsgrunnlag. Kjennetegnene til disse motivene er ikke-verdimaksimerende og irrasjonelle. I denne fasen kan fusjoner forklares med teorier om

flokkatferd, hvor en tenker seg at ledere evalueres etter prestasjonene til konkurrentene. Dette kan føre til at noen selskaper i bransjen fusjonerer, og dette kan skape press på andre selskaper for å også gjennomføre fusjoner (Kleinert & Klodt, 2002). Fusjoner kan gjøre at noen selskaper blir sittende med en stor andel av markedet. Da kan de gjenværende selskapene bli redd for at de etter hvert vil bli presset ut av markedet (Barney & Hesterly, 2019). Enten går det økonomisk dårlig for disse gjenværende bedriftene, eller så er de for «små» i forhold til konkurrentene. En annen ting er at topplederne handler *hybris* i denne fasen. Hybris betyr at lederne betaler mer enn hva oppkjøpsobjektet er verdt, fordi de har overdreven selvtillit og derfor overvurderer egne evner til å realisere synergier i integreringsprosessen (Boye & Meyer, 2008). En stor påvirkning kommer fra meglere som ringer opp selskaper og presenterer lederne for gode oppkjøpsmuligheter og av medias positive fremstilling av «den nye bølgen.» Den siste fasen faller oppkjøpsaktiviteten. Nå snur de positive resultatene og det er flere eksempler på mislykkede oppkjøp. Bølgen flater ut.

3.3 Selskapsgjennomgang - Due diligence

En kjøper kan utnytte de enkelte stegene i en oppkjøpsprosess for å skaffe seg bedre oversikt over konkurransebilde og forventet prisintervall, samt hvordan andre elementer enn pris kan gi deg som kjøper økt fleksibilitet og forhandlingsrom. Et av stegene er «due diligence» (Boye & Meyer, 2008). Det er en gjennomgang av finansielle, rettslige og driftsmessige forhold som regelmessig foretas av potensielle kjøpere før gjennomføring av oppkjøpet.

Utfordringen med dette er at hvis en bedrift ønsker å bli kjøpt opp kan den vurdere å gjøre en regnskapsmanipulasjon. Healy & Wahlen (1999) definerer regnskapsmanipulasjon (earnings management) som tilfeller hvor virksomhetens ledelse gjennom skjønnsmessige vurderinger i sin regnskapsrapportering, strukturerer regnskapet på en slik måte at det gir regnskapets brukere et misvisende bilde av virksomhetens økonomiske stilling eller for å kunne påvirke hvorvidt kontrakter inngås, hvor avgjørelsen er basert på regnskapsinformasjonen.

Det kan være flere årsaker til regnskapsmanipulasjon oppstår. En årsak kan være forventninger om økonomiske fordeler som tilfaller selskapet eller ledelsen. Fordelene kan oppstå som følge av kontrakter som bestemmes av ulike regnskapsstørrelser. Dette kan for eksempel være bonusavtaler til ledelsen, der ledelsen oppnår bonus dersom resultatet overgår et visst nivå. Eller det kan være låneavtaler i banken med egne egenkapitalklausuler, der det vil være viktig for selskapet å opprettholde en viss egenkapital for å videreføre låneavtalen. Det kan

også være knyttet til noe så enkelt som status og frynsegoder hos ledelsen. Eller at de ønsker å få opp verdien og avkastningsgraden til bedriften før et oppkjøp (Healy & Wahlen, 1999).

Regnskapsmanipulasjon er ofte vanskelig å oppdage, da det vanligvis skjules godt av den som har utført handlingen. Det er på grunnlag av dette viktig at enhver kjøper har et kritisk øye til det som presenteres. Man behøver ikke nødvendigvis å automatisk beskyldes selskapet for å bedrive regnskapsmanipulasjon frem til det motsatte er bevist, men noen ganger er det allerede for sent å oppdage det når due diligence-prosessen skjer under tidspress (Heskestad, 2014).

3.4 Forventninger av funn basert på teori

Basert på teori og analyse av bransjen vil vi som en oppsummering systematisere forventningene til funn ut ifra forskningsspørsmålene. Mest sannsynlig kommer vi til å få forskjellige svar fra en oppkjøper eller en som har blitt kjøpt opp. Vi vil prøve å intervjuere enheter som har vært i forskjellige type fusjoner for å få et bredere aspekt, altså fusjoner og oppkjøp som er relatert til enten leverandør, kunde, finansiell konstitusjon og konkurrent. Vi tenker at respondentene vil være positive til fusjoner og oppkjøp, men også vil være åpne om utfordringene de har hatt.

Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?

Stor konkurranse i bransjen tror vi kan være en viktig faktor, det er det er økende konkurranse utenifra. Vi tror økning av import siden 80-tallet har bidratt til at laboratoriene mister mer markedsandel og får mindre å gjøre. Offentlige anbudskonkurranser og tannleger som danner kjeder og større samarbeidsavtaler skaper også høyere forventninger til de norske tannteknikerne med tanke på kapasitet, kvalitet, pris, leveranse og kompetanse. Det er også økt konkurranse fra leverandører som ønsker markedsandel fra tannteknikerbransjen. Det at de drar nytte av å være totalleverandører for tannlegene kan ha store fordeler. Det har skjedd store endringer i produksjonsmetoder i bransjen. Økning i teknologisk produksjon skaper høy prislapp på utstyr. Vi tror den teknologiske endringen er en stor faktor som får bransjen til å konsolidere for effektiv og kostnadsbesparende produksjon.

Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?

Vi tror det er enklere for respondentene å snakke om verdimaksimerende motiver av fusjon og oppkjøp. De vil mest sannsynlig snakke mindre eller ingenting om de ikke-verdimaksimerede motivene. Vi forventer at de vil nevne både verdiskapende og verdikaprende motiver, der grunnlaget for oppkjøp og fusjoner er å øke selskapets lønnsomhet og skape økt verdi for eierne.

Allikevel så tror vi respondentene kommer til å snakke mer om synergieffektene eller fordelene som de har oppnådd ved fusjoner, enn hva de utgangspunkt hadde som motiv før fusjoner og oppkjøp. Synergieffekt referer til den mereffekt som oppnås ved at to eller flere tiltak til sammen gir større eller bedre resultater enn summen av tiltakene hver for seg (Sander, 2019d). Motiv er en drivkraft som forklarer hvorfor en bedrift ønsker å utføre en fusjon eller et oppkjøp, mens synergieffektene er resultatet etter fusjonen eller oppkjøpet ble utført.

4 Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for gangen i undersøkelsesmetoden vi har valgt for å belyse problemstillingen vår. Først viser vi valg av undersøkelsesdesign som er brukt. Vi vil deretter forklare valg av metode for datainnsamling. Vi vil begrunne for valg av undersøkelsesenheter, og valg av analyseteknikk. Vi vil også redegjøre for studiens styrke og svakheter med tanke på gyldighet og troverdighet. Kapitlet vil bli avsluttet med beskrivelse av forskningsetiske spørsmål og vår rolle som forsker.

4.1 Design av undersøkelsen- Små-N-Studier

Det er problemstillingen som er styrende for hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes. Det er også problemstillingen som er styrende for hvilken metode som egner seg for å samle inn data. Metode er de teknikkene som anvendes for å tilegne kunnskap om virkeligheten. (Jacobsen, 2018, s. 78).

Vår problemstilling er: *Hva er de mulige drivkreftene bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen?*

Forskningsspørsmål:

- Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?
- Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?

Problemstillingen har en induktiv tilnærming. Dette innebærer at vi går ut ifra empiri til teori. For å finne ut hvilke metoder som egner seg best, måtte vi bryte opp og analysere problemstillingen. Vi måtte analysere om problemstillingen er:

1. klar eller uklar
2. om den er kausal eller deskriptiv
3. og om vi ønsket å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2018, s. 78).

Problemstillingen vår er uklar, da vi ikke visste så mye om fenomenet. Vi visste at det hadde oppstått, og at det hadde skjedd en del endringer i bransjen. Dermed heller vi mot en mer eksplorerende og utforskende type undersøkelse. Problemstillingen er forklarende og ikke beskrivende, da vi prøver å finne ut årsaken til *hvordan* fenomenet oppstår og ikke beskrive *hva* som oppstår. Når vi prøver å finne ut sammenheng her mellom årsak og virkning, er det

naturlig at vi vil prøve å oppnå en viss form for generalisering. Det vil ikke være mulig for oss å oppnå statistisk generalisering, men det er fullt mulig for oss å oppnå teoretisk generalisering.

Basert på analysen vi har gjort av problemstillingen velger vi et kvalitativt opplegg, som er intensivt. Et intensivt opplegg har mange nyanser (variabler), men få undersøkelsesenheter. Et slikt opplegg går i dybden på fenomenet, slik at vi kan få en detaljert og grundig forståelse. En slik virkelighetsnær undersøkelse gjør at vi kan ta utgangspunkt i enhetenes forståelse av fenomenet og den konteksten de inngår i. I en slik undersøkelse kjenner de undersøkte seg igjen når fenomenet blir beskrevet. Undersøkelsen er relevant for de undersøkte og treffer høyt på intern gyldighet (Jacobsen, 2018, s. 90-91). I dette tilfelle vil vi få fram flere nyanser fra de undersøkte om de forskjellige drivkrefter bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen.

Innenfor intensivt opplegg finnes det to typer studier, casestudier eller små-N-studier. Enheten N står for *numbers* på engelsk. I små-N-studier er det vanlig å ha fem til ti enheter, som gir et håndterbart antall enheter slik at man kan gå i dybden. Små-N-studier egner seg til nyanserte undersøkelser av et fenomen, mens casestudier egner seg til beskrivelser av en spesielle situasjoner. Vi har et spesielt fokus på fenomenet om drivkrefter bak økt oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen. Vi vil belyse fenomenet fra ulike ståsteder ved hjelp av intervjuenhetene, dermed passet små-N-studier best til dette tilfelle.

4.2 Valg av metode for datainnsamling- Individuell intervju

Vi har valgt å bruke åpne og individuelle intervju som metode for datainnsamling. Vi hadde laget en intervjuguide med åpne spørsmål i en fast rekkefølge. Spørsmålene måtte ikke svares på i bestemt rekkefølge, men vi hadde bestemte temaer som vi ønsket å gå gjennom. På noen av spørsmålene har vi lagt inn påstander med svar-skala, i tillegg til dette oppfølgingsspørsmål med mulighet for åpent svar. Med en slik formulering blir det enklere å systematisere svarene. Dette gjør at respondenten ikke er i tvil om innholdet i påstanden, og har da noe konkret å ta stilling til. Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg 4.

Alle intervjuobjekter ble forsøkt oppringt i forbindelse med intervjuet, om vi ikke svar, ble det sendt en epost i håp om respons. De undersøkte fikk ikke vite hvilke spørsmål som skulle bli stilt, så de hadde ikke har mulighet til å forberede seg på forhånd. Alle respondenter som takket ja til å delta i prosjektet fikk tilsendt samtykkeerklæring.

4.3 Utvelgelse av enheter

Det er ikke mulig å intervjuer alle enheter vi ønsker. Det finnes forskjellige årsaker til det. Det er begrenset tidsaspekt og svært ressurskrevende om vi skulle analysere all data vi får, og ikke alle de vi ønsker å intervjuer har lyst til å delta i prosjektet. Vi har brukt et utvalgsprosess som består av tre steg (Jacobsen, 2018, s. 179) for å finne relevante respondenter til undersøkelsen. Vi kaller disse enhetene respondenter og ikke informanter, da disse enhetene har direkte kjennskap og opplevelse til fenomenet.

Først skaffet vi en oversikt over alle de vi ville undersøke. I dette tilfelle er enhetene vi vil undersøke folk som er i tannteknikerbransjen. Neste steg i prosessen er å spesifisere inkluderingskriterier og ekskluderingskriterier. Ut ifra problemstillingen, trenger vi å finne ut mulige drivkrefter bak fusjoner og oppkjøp, endringer i bransjen og motiver som har ført til økt fusjoner og oppkjøp. Vi endte da opp med en liste med forskjellige kriterier:

- Lang tid i tannteknikerbransjen. Med tanke på at problemstillingen er et fenomen som har bygd seg opp over lengre tid, vil vi at våre respondenter bør ha arbeidet lenge i bransjen, slik at respondentene kan ha sett fenomenet bygge seg opp. Respondenten har da også god kunnskap om bransjen. Med lang tid synes vi det bør være tilstrekkelig med minimum 10 år.
- Beslutningstaker. Respondenten må være en av beslutningstakerne i oppkjøps- og/eller fusjonsprosessen. Dette kan være enten eiere, styremedlem, daglig ledere eller driftsledere.
- Erfaring fra drift. Respondentene har erfaring fra drift slik at de ser endringer og utvikling ved sammenslåinger.

Vi synes alle kriterier på listen er viktige å ha med når vi velger ut våre respondenter. Dermed er utvalgskriteriet vårt basert på *informasjon*. Vi har valgt ut respondenter som vi mener kan gi oss mye informasjon og god informasjon (Jacobsen, 2018, s. 181). Vi hadde allerede liste over alle tanntekniske bedrifter i landet, både norskproduksjon og formidlet produksjon. Vi reduserte listen til kun bedrifter som vi vet har deltatt i en oppkjøpsprosess eller fusjonsprosess. Vi hadde også gjort en del bakgrunnsjekk på potensielle respondenter før vi tok kontakt for å forsikre oss om at kriteriene var oppfylt. Målet vårt var i utgangspunktet å få tak i fem til sju respondenter. Vi endte opp med å få fem respondenter som ville bidra til prosjektet. Alle respondenter var beslutningstakere, alle hadde minimum 12 til 45 års erfaring og alle hadde

deltatt minst en oppkjøp- og/eller fusjonsprosess. Vi tror ikke alder og kjønn har stor betydning for undersøkelsen.

4.4 Dataanalyse

Fire av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt og et ved hjelp av videokonferanseverktøyet Microsoft Teams. På grunn av Covid-19 situasjonen landet befinner seg i nå, tilbød vi våre intervjuobjekter både ansikt-til-ansikt og Microsoft Teams som en likeverdig metode. Før Covid-19 situasjon kan det hende at videokonferanse var fremmed for mange, men nå er metoden mer vanlig og nødvendig. Vi var begge to til stede under fire av fem intervjuer. På det siste intervjuet som var avtalt var det kun en av oss som kunne møtes, da den andre må avstå på grunn av sykdom. Intervjuene ble startet med en kort presentasjon om hvem vi var, hvor vi kom fra, hensikten med intervjuet og hvordan vi skal bruke informasjon vi får videre. Vi brukte samme intervjuguide på alle. Intervjuobjektene fikk også påminnelse om tilsendt samtykkeerklæring der anonymitet er sikret. Intervjuene ble foretatt med lydopptak, men det ble også gjort notater underveis. Vi mener lydopptak var det beste hjelpemiddelet vi kunne benytte. Det er mulighet for å gjenta avspilling ved behov, som gjør at vi lettere kan transkribere intervjuet helt ordrett. Det er umulig å transkribere hele intervjuet under selve intervjuet. Vi tok kun stikkordsnotater, og vi ville ikke fokusere for mye på notering, av frykt for å miste for mye øyekontakt med intervjuobjektet, eller at vi ikke får med oss reaksjonene eller mimikken når intervjuobjektet prater. Intervjuene varte alt fra 30 min til cirka 1 times tid.

Analyse av data handler om å bryte opp teksten vi har fått i mindre deler, altså ord, setninger og avsnitt. Deretter skal vi prøve å forstå disse delene i lys av helheten (Jacobsen, 2018, s. 199). Hvis vi ikke analyserer dataen sitter vi bare igjen med masse råmateriale, der vi ikke vet hvor vi skal starte og hvor dette vil ende. Vi startet hele analyseprosessen med å dokumentere. Vi satte oss ned samme uken, etter at intervjuene var gjennomført, og lyttet til alle lydopptakene og skrev ned all informasjonen ordrett. Vi brukte nettskjema-funksjonen for å skrive inn dataen og for lagring av data. Deretter kommer vi til å utforske og kategorisere dataen vi har innhentet fra våre respondenter. I teoridelen hadde vi allerede lagt fram en del informasjon om bransjen. Første steg i denne prosessen er at vi startet med ordtelling. Deretter satte vi i gang med å gjøre oss kjent med materialet. Vi leste gjennom råmaterialet og hørte på lydopptakene flere ganger for å kjenne stoffet, men også kjenne respondentenes *væremåte* bedre. Med *væremåte* mener vi at vi noterer oss om det var negative eller positive toner, eller om det var sarkasme eller ironiske tonefall og bemerker oss det. Vi sjekker om det er samsvar mellom problemstillingen og dataen

vi har mottatt og danner kategorier ut ifra respondentenes informasjon. Vi kommer til å lese og lytte gjennom alle intervjuene. Vi danner oss hovedkategorier som vi mener er relevant for fenomenet, deretter danner vi underkategorier slik at vi kan gå mer i detalj på drivkreftene. Hoved-overskriftene til analysedelen vil være forskningsspørsmålene, og kategoriene som dannes vil være et forsøk på å besvare forskningsspørsmålene. Til slutt vil vi legge fram funnene og vil drøfte funnene underveis.

4.5 Svakheter ved metoden

Vi merket oss at det var noen svakheter ved datainnsamlingen under prosessen. Det at bransjen er liten, var det begrenset antall respondenter som oppfylte kriterielisten vår. Det var ikke lett å få tak i respondenter, verken via telefon eller eposter. Så vi fant aldri ut om vedkommende i det hele tatt var positive innstilt til undersøkelsen. Vi tror det er en kombinasjon av spesiell arbeidssituasjon som følge av Covid-19 og sommerferie. Vi ledet ganske mye under intervjuene for å få fram de temaet vi hadde satt på forhånd. Vi stilte en del tilleggsspørsmål når vi følte at respondenten ikke besvarte spørsmålet, så dette kan være grunnet dårlig formulert spørsmål fra vår side.

Respondentene fikk selv velge lokasjon for intervju, fordi vi tenkte det skulle være mest beleilig for respondenten. Den ene lokasjonen var på en kafe, vi merket oss at det var noe forstyrrende elementer som bakgrunnsmusikk, lyder fra kaffemaskin og kunder som gikk forbi. Vi følte ikke at dette var forstyrrende for respondenten, men dette gjorde transkriberingen vanskeligere.

4.6 Ethiske betraktninger

Ethiske regler og prinsipper gir sjeldent svar på hvilke normative valg som skal foretas i løpet av undersøkelsesprosessen. De gir retningslinjer som må vurderes i forhold til prosjektets spesifikke situasjoner. Ethiske avgjørelser hører ikke til i noen enkelt del av intervjuundersøkelsen, men må vurderes gjennom hele forskningsprosessen (Drageset & Ellingsen, 2010). I tillegg til disse overveielserne måtte prosjektet også bli meldt inn til NSD. Vi meldte prosjektet inn to ganger på grunn av endringer i intervjuguiden. Prosessen med innmeldingen gir svært god veiledning og bevisstgjøring når det gjelder bearbeidelse og etterbehandling av datainnsamlingen. *Nettskjema* ble benyttet som et praktisk verktøy for datainnsamlingen. Intervjuguide ble laget gjennom skjema funksjonen til *Nettskjema*, og innsamling av data og lydopptak ble gjort via dette programmet. *Nettskjema* er en sikker løsning for datainnsamling via nett. Lydopptak ble gjort via deres tilkoblede mobil-app *Diktafon*.

Forskningsetikken i Norge har tre grunnleggende krav knyttet til forsker og undersøkelsesenheter; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2018, s. 47).

Intervjuobjektet skal være i stand til å bestemme om han eller hun ønsker å delta frivillig i undersøkelsen. Det viktigste for undersøkelsen er at vi får riktig informasjon og at vi får nok informasjon. Uendelige telefonsamtaler og mail til undersøkelsesenheter kan oppfattes som mas eller gi dårlig stemning. Dette kan ende opp med at respondenten svarer ja fordi respondenten ikke klarer å si nei, men ender opp med å gi kort informasjon bare for å bli ferdig. Dette ville vi ikke ha. Hensikten med intervjuet var åpen, vi informerte alle mulige intervjuobjekter på hvilket fenomen vi har lyst til å undersøke nærmere og hvorfor vi trengte akkurat deres hjelp til dette studiet. Dette gjør det at hadde respondenten fikk en ide om hva de takket ja til. Ved samtykke, fikk alle respondenter i tillegg tilsendt en skriftlig samtykkeerklæring på epost. Vi brukte NSDs sin veiledende mal for informasjonsskriv. Selv med samtykke kan det dukke opp spørsmål i intervjusituasjon som kan være vanskelig eller utfordrende, derfor var vi forberedt på at hvis det skulle skje, så skal vi stoppe opp eller unngå temaet inntil respondenten gir klarsignal.

Respondenten har krav til privatliv. Vi gjør det beste vi kan for å ikke legge ved opplysninger som kan føre til at respondentens anonymitet ikke kan være opprettholdt. Vi har tidligere nevnt at vi faktisk har bestemt oss for å utelate en del informasjon om respondentene selv om det kan være av interesse for oppgaven. Når prosjektet er ferdig vil dataene bli slettet som avtalt, også epost historikk mellom oss og respondenter og mulige-respondenter.

Som forsker er det viktig at vi ikke tar parti eller legger til rette et undersøkelsesopplegg for å bevisst føre fram til et bestemt resultat. En av forfatterne har jobbet i samme bransje og i samme organisasjon i over 12 år. Vi er klare over fordelene og ulempene dette medfører. Vi har lettere tilgang til informasjon til bransjen. Vi kan lettere få tak i respondenter på grunn av kjennskap til nøkkelpersoner i bransjen. Vi har også kjennskap til bransjestrukturen og flyten. Men det finnes også mange ulemper. Vi måtte passe på at det ikke oppsto en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. At vi ikke var partiske med informasjonen vi mottok. Vi ville også skaffe respondenter basert på utvalgsriterier og ikke basert på tilgang til respondent. Det var også en bekymring for at mulige respondenter skulle takke nei til intervju fordi en av forfatterne jobbet en konkurrerende bedrift. Fordelen for oss i dette tilfellet er at den andre forfatteren ikke

jobber i bransjen. Dette gjør at vi kan hele tidene diskutere tolkninger basert på et bredere spekter.

4.7 Validitet og reliabilitet

For å oppnå god kvalitet på undersøkelse er det viktig å vurdere kvaliteten på egen forskning. Empiri som samles inn, bør tilfredsstillende krav om validitet og reliabilitet. Validitet handler om at empirien må være gyldig og relevant. Reliabilitet handler om at empirien må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2018, s. 16-17).

At empirien er gyldig baserer seg på om er riktig eller galt. Kvalitative undersøkelser har høyere grad av intern gyldighet enn ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om i hvor stor grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ekstern gyldighet handler om i hvor stor grad resultatene kan overføres til andre utvalg som ikke er undersøkt. Denne studien har større grad av intern gyldighet enn ekstern gyldighet. Våre respondenter har nærhet til fenomenet vi undersøker, det var et av våre utvalgs kriterier. Å ha nærhet til fenomenet gjør at respondentene har bedre evne til å gi fra seg mer riktig informasjon. En respondent med mye kunnskap og lang erfaring gir også mer pålitelig og troverdig informasjon. Våre respondenter hadde alle lang erfaring i bransjen, dette gjør at informasjon vi mottar er mer troverdig. Gjennom åpne spørsmål føler vi at respondentene har mulighet til å svare med det som naturlig faller dem inn (Jacobsen, 2018, s. 228-237).

Vi merket stor nervøsitet ved de første intervjuene, som førte til litt dårligere flyt, dårligere evne til å omformulere spørsmål, eventuelt gode tilleggs spørsmål. Dette merket vi ble bedre etter ett par intervjuer. Likevel bruke våre respondenter god til under alle intervjuene, og de ga oss alltid gode og utfyllende svar. Dette viste at de tok undersøkelsen alvorlig. De ga heller ikke uttrykk for at de under noen form for tidspress, selv om 3 av intervjuene tok sted på deres egen arbeidsplass i arbeidstiden. En av respondenten ga uttrykk for at anonymitet var ikke så farlig, da vedkommende er sikker på sine erfaringer og var ikke redd for at andre skal vite hva respondenten har sagt.

5 Empiri og drøfting av funn

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske dataene for å belyse de aktuelle forskningsspørsmålene som senere skal gi svar på undersøkelsens problemstilling. Vi nummerer respondentene fra en til fem, herav R1, R2, R3, R4, R5.

5.1 Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?

«Min mening at endringer gir muligheter, selv om noen må forlate noe man likte bedre før. Det er lett for meg å si fordi jeg har lyktes i dette, i forhold til de som må legges ned, opplever endringer som dramatisk.» (Sitat fra R3.)

5.1.1 Redusert antall av tanntekniske laboratorier

Det er mange utfordringer tannteknikerbransjen står ovenfor i dag og flere av utfordringene er drivkrefter for at tannteknikere ønsker å konsolideres. Respondentene fortalte både om egne opplevelser og hendelser som de har sett andre opplever i bransjen. Ved hjelp av statistiske tall som er hentet fra bransjeanalyser og proff.no, hadde vi i teoridelen bemerket oss at det er et redusert antall tanntekniske laboratorier. Antallet er redusert fra 270 laboratorier i 2003 til 174 lab i 2020. Det er en reduksjon på 36%, og 80 av de 174 laboratoriene har 0 til 1 ansatte. R3 reagerte på tallene vi kom fram til, og informerte at det kan være enda færre aktive laboratorier enn 174. R3 har hørt av noen salgskonsulenter som reiser mye rundt på norske laboratorier, at i realiteten er det rundt 130 laboratorier. R5 mener at det stemmer at det er nedgang, men at det spørs hvordan man har kommet fram til tallet.

Vi er enige i at det er svært vanskelig å komme fram til riktig tall. Da vi utarbeidet vår oversikt telte vi manuelt alle tanntekniske firmaer som er registrert i Proff.no, men det er så mange enkeltmannsforetak at det var vanskelig for oss å vite om bedriften fortsatt er i drift eller om de bare er registrert i systemet. Tannteknikerforbundet skrev i et brev til finansdepartementet i april i år at de tror det er rundt 180 laboratorier.

Vi stilte et spørsmål til respondentene om hva de tror kan ha ført til reduksjon av antall laboratorier, og alle respondentene mente at det er flere faktorer som har ført til dette. Reduksjon av antall tanntekniske laboratorier kan bety flere ting. Det kan bety for eksempel at to bedrifter fusjoneres, eller at en bedrift selges til en annen. Når en bedrift gjør det dårlig og eieren ikke lenger ønsker å drive bedriften og den blir lagt ned, fører det også til reduksjon av

antall laboratorier. Noen mener at det skyldes teknologien, men noen nevner også importen. Vi vil gå dypere inn i disse temaene etter hvert i kapitlet.

Høy gjennomsnittsalder

En gjentakende årsak som er blitt nevnt av flere respondenter, som de mener kan ha ført til at antall tanntekniske laboratorier synker, er høy snittalder blant tannteknikere. Både fordi laboratorie-eiere går av med pensjon og ikke har arvtakere og derfor legger ned laboratoriene sine, men også at de ønsker å selge ut laboratoriene til andre interessenter for så å jobbe noen år til i håp om å få noe igjen for bedriftene sine. R5 bekrefter at snittalderen til tannteknikerne er høy:

«... Også er det er høy snittalder blant tannteknikere. Det var en bransjeundersøkelse fra 2008 der snittalderen var rundt 50 år.»

Da vi spurte R5 om det ville gjøre det vanskeligere for de med høy alder å sette seg inn i ny teknologi og digitalisering, svarte respondenten følgende:

«Ja, jeg tror det. Vi har vært i kontakt med flere laboratorier som vi ønsker å delta inn i gruppen vår. Det er flere som har sagt at de har kommet til en alder hvor de ikke ønsker å ta det store investeringsløftet. Det er en som uttalte seg noe sånn som: «Hvis det kommer dit der jeg ikke får solgt de tingene jeg lager nå, så legger jeg bare ned hele laboratoriet». Det er en stor kostnad for dem å ta og at de er i en fase i arbeidslivet der de går mot pensjonsalder.»

Vi spurte R1 om hva som skyldes frafall av tanntekniske laboratorier. R1 svarte:

«Noe av det er aldersavgang og hvor de ikke har hatt noen arvtakere. De som har gått i aldersavgang og som ikke har solgt eller ikke har hatt noen arvtakere, de har ikke klart å være med i utviklingen, sånn som utviklingen har vært de siste årene, ikke sant? Og så er det mye/noe av den avgangen basert på det at mange har blitt kjøpt opp av andre. Og flere har slått seg sammen til større enheter, sånn at når 2 eller 3 slår seg sammen så blir jo flere enheter borte, og det blir en igjen. Mye aldersavgang, de har ikke noe å selge, det er ikke noe verdi i det de sitter igjen på, ingen verdi i utstyret og ingen verdi i selve bedriften.»

Vår oppfatning er at hvis de ikke får høyt nok pristilbud på bedriften sin, så vil de heller fortsette med de kundene de har og de produktene de har å tilby. Teknikeren tenker kanskje også at han ikke skal holde på i så mange år til, da er det ikke noe poeng i å investere i nytt utstyr og ny teknologi i egen bedrift. Man må også investere i form av ny kunnskap og engasjement der man

må omstille seg til å gjøre noe man ikke er vant med å gjøre de siste 30 eller 40-årene. Hvis de kan få en god pris for bedriften de har bygd opp, slik at de kan jobbe noen år til som ansatt, og deretter går av med pensjon, så velger de gjerne å gjøre det for å sikre en behagelig opplevelse mot pensjonstilværelsen. To av våre respondenter forteller at de selv har solgt bedriften sin på grunn av alderen.

R3 nevnte at frafallet av antall laboratorier også kan skyldes høy snittalderen blant kundene sine, altså tannlegene.

«Frafallet, det kommer av, siden jeg har holdt på så lenge, så kan jeg si at de kundene jeg fikk for 40 år siden, mange av dem er med meg enda. De eldes jo med meg. Mange laboratorier er ikke flinke nok til å få nye og yngre kunder, sånn at når du har blitt gammel tanntekniker så legges det ned fordi kunden din er pensjonist. Så det tror jeg er noe av årsaken til at frafallet er stort. Snittalderen for tannteknikere er nesten 50 år. Det er kanskje litt bedre nå at det har kommet inn noen yngre, det er en utfordring. Det samsvarer med tannleger som også har høy gjennomsnittsalder. Frafallet skyldes mye av at mange går av i pensjon».

Vi viser til tabell 2 som viser antall laboratorier fordelt på ansatte. 99 av 174 laboratorier har 0 til 2 ansatte, 52 laboratorier har 3 til 6 ansatte, 13 lab har 7 til 10 ansatte og resterende 10 laboratorier har 12 til 87 ansatte. Det betyr at det er mange laboratorier som må slås sammen for at man skal kunne klare å konkurrere med de største firmaene i bransjen. Hvis eieren av laboratoriene som har 0-1 ansatte pensjonerer seg, så er det ingen som driver firmaet videre. Dermed er frafallet av antall laboratorier mer avhengig av den enkelte tannteknikeren.

Vi har også inntrykk av at noen eldre tannteknikerne ikke kjemper mye for utviklingen av bedriftene sine. De jobber og følger kundene sine, men de gjør ikke en innsats eller i det hele tatt har tid til å gjøre en innsats for å skaffe flere nye kunder. Kundene faller fra på grunn av høy alder, og til slutt sitter man igjen med for få kunder til at bedriften skal gå rundt.

Vi antar at det er en naturlig prosess når en eier av en bedrift når pensjonsalderen sin, så vil man heller selge enn å legge ned bedriften. Eneste grunnen til at man ikke selger er fordi ingen vil kjøpe eller at man blir tilbudt for lav pris. Er dette tilfellet, så er det fordi bedriften ikke har store verdier, verken i utstyr, kundeportefølje eller ingen spesiell kompetanse som er ettertraktet for ny overtagelse. Da må eier naturligvis legge ned bedriften. Eier man et laboratorium som noen vil kjøpe, så er det stor sannsynlighet for at bedriften har kompetanse, potensiale og kanskje en god kundeportefølje. Hvis en ung tanntekniker hadde kjøpt bedriften for å utvikle

det videre, så hadde det kanskje ikke vært så stort frafall. Hvis det ender opp med at denne attraktive bedriften blir kjøpt opp av en stor aktør, så vil bedriften fusjoneres med oppkjøper, og antall tanntekniske bedrifter reduseres i antall. Det er stor sjanse for at en stor aktør har råd til å tilby en bedre prislapp på laboratoriet enn en ung tanntekniker.

Rekruttering

Lav rekruttering er en utfordring som ble nevnt av to respondenter. R3 formulerte det slikt:

«Det mest alvorlige jeg ser er rekruttering. Frafallet er stort, konkurranse er hard, lønnen er lav, status-messig er det heller ikke så veldig høyt, til tider mye å gjøre, så det er mye overtid og ganske stress på jobb, derfor kan man spørre seg hvorfor orker folk i det hele tatt? Men så er det et fantastisk yrke fordi det er mange muligheter, så det er en del ungdommer som velger det. Så rekruttering er veldig alvorlig».

R3 har også nevnt at små aktører må gjøre salgs- og administrative oppgaver i tillegg til sin vanlige jobb. Da må man jobbe mye overtid, det er en stressform på jobb og skaper dårlig trivsel. Dermed tror vi at dette er med på å skape høyere frafall.

R3 ga uttrykk for at yrket, eller håndverket i seg selv er fantastisk, men det virker ikke som at arbeidsforholdene er bra. Dårlig arbeidsforhold og lav lønn gjør ikke yrket attraktiv for unge mennesker. Vedkommende nevnte også lav status og mye stress. Vi spekulerer på om lav status er knyttet til at yrket er et håndverk eller at det ikke finnes noe etterutdanningsprogram som kan gi håndfast og dokumentert kompetanse hos den enkelte tanntekniker. Lønn er et vanskelig tema. Om lønn er lav eller høy er vel opp til den enkelte å definere, men lønnen hos en tanntekniker baseres vel på ansiennitet og kompetanse. Der igjen er det vanskelig å fastsette kompetansen til en tanntekniker uten å ha jobbet med vedkommende en stund.

NTTF sin bransjeanalyse fra 2003 viste at over 40 prosent av tannlegene jobbet da enda tettere med tannteknikeren enn de gjorde i 1995. Vi kan bare anta at de jobber enda tettere nå i 2020 enn de gjorde i 2003. Grunnen til at vi tror det, er at det har skjedd en høyteknologisk utvikling i måten man produserer tannteknikk enn hva tannlegene har lært på skolen i sin tid. I og med at tannlegeutdannelsen har lagt enda mindre vekt på tannteknikk, så vil de være enda mer avhengige av tannteknikeren nå enn de var før. Så har tannteknikeren egentlig så lav status eller er det de selv som mener at det er lav status?

R5 har også nevnt at høy snittalder kombinert med lav rekruttering og teknologisk utvikling skyldes en del av frafallet. Vedkommende tror at ny struktur og endring med utdanningen til tannteknikerne kan gjøre yrket mer attraktivt for flere:

«Det er noe vi prøver å jobbe med, at det ikke finnes noen etterutdanning for tannteknikerne, fra når du har gått ut fra skolen er du på egne bein og er helt avhengig av å lære ting selv. Det er leverandører som holder kurs, men det er salgrettende-kurs som er rettet mot ting de gjerne vil selge. Forskjell fra tannlege som har et etterutdanning-system og struktur på ting, er dette helt fraværende for tannteknikerne».

Det er ufordelaktig at det ikke finnes noen etterutdanningsprogram for tannteknikere som R5 nevnte. Det stopper opp etter en bachelorgrad og tannteknikerne har ikke muligheter for å ta masterutdanning i Norge, eller uavhengige kursprogram rettet mot studieretningen. Tannteknikerne ble først en høgskole-studieretning i 1999, før det var det et yrkesfag på videregående skole. Det er mulig å videreutdanne seg til klinisk tanntekniker, det er en toårig utdanning, som kan gjennomføres i Danmark, som er nærmeste lokasjon i Skandinavia. Ved fullført studie, har man et utvidet arbeidsomfang, som gjør at man har muligheten til å behandle pasienter. Som nevnt tidligere så kreves det av tannleger som er medlem av Norske tannlegeforeningen å fullføre 150 timer etterutdanning i løpet av en fem års periode (Steinum, 2013). Denne ordningen hever kvaliteten på tjenestene tannlegene tilbyr og gjør at de ofte er oppdaterte på det nyeste innen faget, men et slikt etterutdanningsprogram finnes ikke for tannteknikerne.

Selv om det er utfordringer med lav rekruttering virker det som om R3 ser lyst på framtiden, både med tanke på rekruttering og økning i lønn, og nevnte følgende da vi spurte om hvilke endringer R3 tror har ført til økende oppkjøp og fusjoner i bransjen.

«Det skjer mye endringer i bransjen, som ny teknologi, det gjør at det er mer attraktivt for mange enn tidligere, for det er spennende å jobbe med ny teknologi. Det er igjen muligheter for å forhøye effektivitet, tjene mer penger og høyere lønn.»

Selv om det ble nevnt at det er lav rekruttering innen denne bransjen, men allikevel er det en økning av antall tannteknikere. Dette sa R5:

«Vi har fusjonert 6 lab så vi har redusert 5 org.nr., selv om vi sysselsetter flere tannteknikere nå enn det vi gjorde, så det er sånt sett en økning av antall utøvende tannteknikere.»

R4's oppfatning om rekruttering:

«Jeg tror ikke det er færre som jobber med tannteknikk, men derimot flere. Det skyldes også import fra utlandet. Mange som ikke produserer selv; konsulenter for tannleger mot laboratoriene f.eks. i Kina gjør at man trenger en større veiledning fra teknikerne i dag enn hva man gjorde tidligere. Tannleger har ikke den opplæringen og kunnskapen på skolen som en tannteknikk, spesielt de unge og derfor søker de hjelp. Vår oppgave sammen med den digitale biten veileder tannlegene til de riktige produktene.»

Som vi tidligere nevnte så registreres ikke bedrifter som driver med formidling, som «produsent av medisinsk utstyr», noe som tannteknikerbedrifter ofte defineres som i Brønnøysundregisteret. Vi ser at flere av de firmaene som driver med formidling av tannteknikk fra utlandet ble opprettet rundt 2010-tallet. R4 forteller at det flere som jobber med tannteknikk, ikke færre. Dermed tror man det er en forflytting av tannteknikere som flytter fra produksjonssiden over til import-/formidlingssiden. Som aktiv registrert tanntekniker jobber man ofte i produksjonsfirmaer. Når man jobber i et firma som importerer/formidler arbeider fra utlandet, benytter man sine kunnskaper som en tanntekniker, men man praktiserer som en konsulent eller rådgiver for kundene. Man skaper ikke lenger et produkt, men hjelper kundene med å bestille riktige produkter fra utlandet. Dermed tror vi at vil det være overføringer av tannteknikere fra registrerte tannteknikerfirmaer til andre bransjeregistreringer.

5.1.2 Teknologiske forhold

Samtlige av respondentene forteller at teknologi har spilt en stor rolle for bransjen. De bekrefter at bransjen har brått gått fra å være analogt håndverk til høyteknologisk fremstilling av tannteknisk produksjon. R2 mente at bransjens utfordring i dag er at teknologien tar over tannteknikerens oppgave:

«Maskinen tar over jobben deres. Det er utfordringen. Maskinen blir jo flinkere og flinkere.»

De fire andre respondentene mener utfordringene er mer knyttet til teknologiske kostnader og effektivisering, men de nevner også utfordringer ved omlegging av ny teknologi. R4 sier følgende:

«Den digitale delen og selve fremstillingen gjør at man omskolerer seg fullstendig – fra at det var metallkeramikk/gull som var hovedproduktet, til keramer som er digitalt fremstilt og frest. Istedenfor gipsmodeller bli modellene blir 3D-printa, slik at arbeidsflyten er snudd på hodet de

siste fem årene, og utviklingen fortsetter i dag. Det er for dyrt å drive dette. Det er mange som sliter med den nye omstruktureringen til de nye tingene og ikke har penger til det. Mange av de mindre laboratoriene legger ned og evt. blir med de større laboratoriene. Det blir større enheter fordi det er kostnadskrevenne å drive.»

R1 mente teknologi var en av endringene som førte til økt fusjoner og oppkjøp.

«Teknologi, kostbare maskiner. Små enheter har ikke råd. Må ha stort volum og inntak av jobb for å kunne investere millioner i fresemaskiner.»

R5 stiller seg spørsmålet om norske bedrifter i det hele tatt burde investere i såpass dyre maskiner, vedkommende mener at det går så fort med teknologi nå at man ikke helt vet hvor lenge man får nytte av teknologien før man eventuelt må skifte ut maskinene.

R3 fortalte oss om utfordringene med ny teknologi for bransjen:

«Det er en håpløshet å være med på den nye utviklingen, teknologiske. Det krever noe av deg personlig for å omstille yrkesutøvelsen din. Fra å være et veldig analogt håndverk til å bli god teknologisk, som kreves helt annen kompetanse, interesse, så mange detter av der. Så kreves det penger for å klare å investere. Noen bedrifter har ikke penger på bok og driver fra dag og dag.»

Det at ny teknologi har kommet på banen i bransjen, gjør at tannteknikerne står overfor flere utfordringer. Tannteknikerne må skolerer helt om, de yngre tar dette kanskje raskere, men med høy snittalder i bransjen er det kanskje vanskeligere for flere. Man må være spesielt interesserte for å kaste seg på denne bølgen, men interesse er bare en av flere faktorer som må oppfylles for å klare å henge med. For å kunne investere i slikt utstyr må man enten ha masse penger i bedriften, eller så må man ha et såpass stort inntak av jobb at teknologi kan være med å både effektivere arbeidsflyten og dermed bidra til å betale ned på utstyret. Dermed er det kanskje mest fornuftig å delta i større enheter for å kunne være med i teknologibølgen. Å være med i større enheter har man muligheter til å investere i utstyr som kan produsere et stort volum. Man har også flere mennesker som kan bidra med i kunnskapsflyten med ny teknologi.

Både R3 og R5 fortalte at det finnes flere industrielle aktører som kan fremstille produkter som har svært god kvalitet. Dette er produkter som tannteknikere kan bestille slikt at man slipper å investere i eget utstyr. Deretter kan tannteknikeren ferdigbehandle produktet og tilpasse fargen til riktig pasient. Disse industrielle aktørene er store fresestrer plassert rundt omkring i

verden, de freser alt på bestilling fra tannteknikeren. Tannteknikeren må selv designe eller godkjenne konstruksjonen som fresesentret skal produsere. R3 mener at disse produktene er bedre enn både lokalproduserte eller formidlet fra samarbeidslaboratorier.

Respondentene mente at teknologi er en drivkraft for oppkjøp og fusjoner, fordi med ny teknologi kan man produsere bedre, mer og raskere, men vi er usikre på hva hensikten bak dette er. Er dette fordi bedriften ønsker å avlaste den «stressende ansatte», eller er det fordi man håper å få større fortjeneste ved å kutte ned antall ansatte fordi det vil være kostnadsbesparende på sikt?

5.1.3 Konkurransen i bransjen

Prispress

Tannteknikere står ovenfor en situasjon der det er sterkt prispress både fra innenlandske og utenlandske konkurrenter. Blant endringene som har skjedd de siste årene som fører til større prispress for tannteknikere er fusjoner og oppkjøp. R4 sa:

«Det er industrielle partnere som går inn i bransjen og kjøper opp laboratoriene og lager større enheter som gjør at de gjerne får bedre innkjøp som igjen klarer å levere lavere priser. Prispress blir da større, når man bruker tannteknikk som en rabatt for at de skal kjøpe andre varer. Vi som driver med bare tannteknikk sliter med at vi bare har tannteknikk å gå på, og ikke utstyr og forbruksmaterialer som tannleger bruker.» ... «Jeg tror ikke produktmessig sett så har de fordeler. De kan ha en fordel ved å bruke tannteknikk produkter som et lokkemiddel for å få solgt andre varer, som vi ser at dem gjør. Kjøper du det røntgen-apparatet, får du halvpris på tannteknikk, som gjør at de undergraver bransjen vår. Det er en skade for bransjen vår.»

R4 fortsatte med:

«Det vil definitivt ikke være 180 tannteknikk laboratorier om 2-3 år. Veldig mange av de mindre kommer til å legges ned, fordi prispresset blir så stort. De som blir kjøpt opp av tannteknikk-kjedene, de tannlegene kommer til oss og sier at hvis dere vil ha oss så må dere senke prisen for det er det vi handler for i vår egen kjede. Det gjør at det kommer til et punkt hvor bare nok inntjening til å betale regningene sine. Det handler om å være stor nok til å ha nok produksjon til å kunne ta inn av og takle større produksjon. Det er volum som gjør du tjener penger. Det er en balanse idet.»

R3 forteller hvordan hverdagen er for de mindre laboratoriene:

«Man jobber så mye at man ikke får hodet opp fra benken, og tenke, hva gjør jeg hvis den kunden slutter, må jeg da jobbe med salgsarbeid, driver jeg teknologisk utvikling? Man kan si at bare uka er tidshorizonten din. Du må bare produsere det du har inne, og være glad for å få levert det. Derfor tror jeg mange gir opp, og ikke orker fordi de er i dødens posisjon.»

Store tannteknikerkjeder har muligheten til å forhandle gode priser på utstyr og råmaterialer, dette gir dem muligheter til å senke prisene, slik at de kan presse ut, enten bevisst eller ikke, de små aktørene. Leverandører som kjøper opp tanntekniske laboratorier, bruker tannteknikk som en rabatt når kunden kjøper andre varer. R4 mener at det å bruke tannteknikk som lokkemiddel undergraver bransjen. Tanntekniske produkter er klassifisert som medisinsk utstyr, og skal være et hjelpemiddel for pasienten, ikke et hjelpemiddel for å skape salg og fortjenester. Leverandører har klart en fordel, de har aktive selgere som allerede er ute og selger andre produkter, i tillegg kan de ta med seg tannteknikk i sortimentet. Tanntekniske firmaer fokuserer ofte på produksjon, og de mindre laboratoriene har ikke midler til å markedsføre seg selv eller midler til å ha egne selgere. Ved at de større enhetene klarer å levere til lav pris, gjør at kundene bruker det som pressmiddel mot sin tanntekniker. Man sier at man får bedre priser et annet sted, som gjør at tannteknikerne av frykt for å miste kunder senker prisene sine, og får lite eller ingen fortjeneste.

Import

Import startet i Norge på 80-tallet, og ble fort en stor trussel for tannteknikeraktørene i Norge. Import fra Østen gir kundene svært lave priser på produktene. Alle respondentene mener at prispresset skyldes import av tanntekniske produkter.

Vi spurte R3 om det hadde vært sterkt prispress i Norge, om det ikke var for import, da kom R3 med dette eksemplet:

«I Sveits er det dyr tannteknikk, laboratoriene er små, veldig høy kvalitet og høy kompetanse, så de merker ikke dette prispresset som vi opplever. Nordmenn ønsker å presse prisen ned, det skal være billig, så hvis import ikke finnes ville vi kanskje beholde prisen i norsk produksjon enn det vi har i dag»

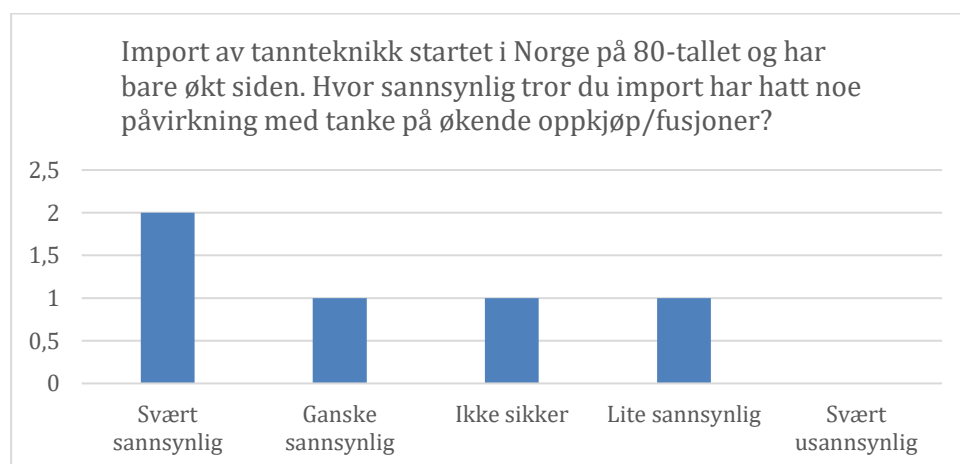
R2 derimot mente at tannteknikerne er selv skyld i dette prispresset, da vi spurte R2 om grunnen til frafall av tanntekniske laboratorier i Norge:

«Importen. Teknologien. Teknikerne selv er skyldige i import. For høye priser i utgangspunktet».

Man kan aldri vite hva som hadde skjedd om import aldri kom til Norge. R2 mente i alle fall at om tannteknikerne ikke hadde for høye priser i utgangspunktet, så hadde man aldri hatt behov for import. Spørsmålet er om norske tannteknikere hadde hatt kapasitet til å produsere om det ikke var import i Norge? Import er generelt er så vanlig i dag som en naturlig utvikling, at import av tannteknikk kanskje ikke hadde vært unntak, spørsmålet er i hvor stor grad. Det kunne ha hendt at tannteknikere hadde vært en mye større yrkesgruppe i Norge om det ikke var for import. Allikevel er det litt tynt grunnlag her for å trekke noen konklusjoner, verken fra R2s eller R3s utsagn.

Vi spurte alle 5 respondenter om hvor sannsynlig de mente import hadde innvirkning på økende oppkjøp og fusjoner. Tre av fem var ganske sikre på dette, mens en var usikker og en mente det var lite sannsynlig. R1 mener import har stor påvirkning:

«Stor innvirkning på oppkjøp, på grunn av prispress. Når prispresset er så stort så er det volumet som teller. Man må levere flere enheter for å tjene penger. Da er importen en STOR aktør i den sammenhengen.»



Figur 4 Importens påvirkning på økt oppkjøp og fusjoner

R2 fortalte oss hvordan import kunne ha påvirket konsolideringer i bransjen:

«Tannlegekjeder vil jo bruke import, for da kan de tjene mer penger. Har mye med volum å gjøre. Importen har gjort bransjen mer internasjonalt, og gjort markedet i Norge mer attraktiv.»

Importen har gjort konkurransekraften så sterk at teknikerne må gå mer sammen for å styrke seg.»

R3 fortalte oss også om de gode resultatene tannklinikene får av billig tannteknikk:

«Grunnen til at tannklinikene har hatt så gode resultater, skyldes mye av billig tannteknikk som kommer fra importen. Det er flagget for oppkjøperne å se på denne bransjen og de gode resultatene, og dermed ønsker de å transformere og konsolidere hele bransjen. Jeg er helt sikker på at det er en av driverne for det har gått så fort. Men om det hadde ikke vært import, ville det være mye sammenslåinger uansett.»

R4 tror at Norge er så lite land, at vedkommende ikke ser for seg store endringer, dermed er R4 usikker på utfallet. R5 tror ikke det har vært påvirkning på dette med import og konsolidering. Og ordla seg slik:

«Jeg tror ikke det har vært en påvirkning på det at det skjer konsolidering. men det henger jo sammen med at det er f.eks. alt som er laget av implantatretinert protetikk i dag er jo importert, da gjerne fordi disse tre store leverandørene vi jobber med, Straumann, Dentsply sirona og Nobel Biocare, de er ikke i Norge, produksjonen deres er i andre steder. Også er det den andre import-grenen som er ferdig tannteknikk som lages i land hvor det er rimeligere å fremstille det. Det er både også en etterspørsel og etter hvert veldig god kvalitet på det gode systemet for de fleste tannteknikere som driver med sånt, å sørge for god kvalitet, men jeg tror ikke det har vært driver for at DET er grunnen til at det konsolideres.»

R5 mener at begrepet import er todelt, den ene importbetydningen er utstyr eller deler som man må ha må å kunne produsere produkter i Norge, den andre betydningen av import er rent videresalg av produkter hentet fra utlandet. Uansett hvilken type import, tror ikke R5 at dette henger sammen med økt oppkjøp og fusjoner.

Tre av respondentene mente at pris fra importen påvirker økning av oppkjøp og fusjoner. Både R2 og R3 mener billig tannteknikk har bidratt til så gode resultater for bransjen som gjør at oppkjøp og fusjoner har skutt fart. Undersøkelser fra 2012 viste at 71 prosent av norske tannleger brukte import i varierende grad, og at 61 prosent av de mente at arbeidene var minst like gode som nasjonale produkter (Gjerdet, Kaldestad & Toklum, 2009). I 2016 antok man at import utgjorde minst 35-40 prosent av det norske totalmarkedet (Focus, 2016). Disse tallene gir oss en viss anelse om hvor stort marked import utgjør, og hvor stor påvirkning den kan ha.

Tannreiser

R1 nevner at tannreiser er en utfordring bransjen står overfor i dag.

«På store arbeider så har vi prispress i forhold til tannreiser. Altså når du reiser til Ungarn eller Polen eller et eller annet ikke sant for å få gjort store jobber til..ja..en fjerdedel av prisen av det det koster her da.»

Ut ifra sitatet kan vi tolke det slik at når det gjelder kostbare produkter, så velger noen pasienter å få arbeidet gjort i utlandet. I 2017 utbetalte Helfo ut 17 millioner kroner til pasienter som utførte tannbehandlinger i EØS-land. Det er frivillig å søke om å få støtte fra Helfo, vi vet ikke hvor mange av disse 17 millioner kronene som faktisk utgjorde tannbehandlinger som innebærer tanntekniske produkter. Dermed føler vi ikke at vi har nok fakta til å konstatere om denne utfordringen er en av endringene som har ført til økt fusjoner og oppkjøp. Vi tror tannreiser påvirker tannlegebransjen mer enn tannteknikerbransjen.

5.1.4 Tannlegekjeder

I tabell 4 ser man at det er flere tannlegekjeder har blitt etablert de siste årene. Alle våre fem respondenter mener at økende antall tannlegekjeder har stor påvirkning for at laboratoriene konsolideres. R3 tror at det er rent smitteeffekt at tannteknikerbransjen konsolideres. At noen klinikker begynner, så følger de andre bare etter.

R5 forteller at det kreves mer av tannteknikerne i dag på grunn av de store tannlegekjedene.

«Det kan komme krav om type anbudsordninger hvor man rett og slett stiller krav til et såpass stort volum at de små leverandørene på en måte blir diskvalifisert fordi de ikke klarer å håndtere det, det kan jo komme. Det er en del krav til rundt hvordan ting skal lages. I dag er det gjerne tannteknikere som lager ting på sin måte, sånn som de mener, men ender det opp med at kunder som har mer strukturerte krav til hvordan produksjonen faktisk skal foregå eller at det kommer krav rundt bordet da de skal levere det med tanke på tid som kanskje går litt på kompromiss til hva tannteknikere ønsker.»

R1 forteller at tannteknikerne må rigge seg for å klare å levere på volum for å kunne være konkurransedyktig på pris.

«De store kjedene er jo de som setter størst prispress på tannteknikerbransjen. Sånn som de store tannlegekjedene i dag, de samler seg i så store grupper at de har veldig lett for å presse

prisene på lab-siden. Det er faktisk kanskje den tøffeste og største utfordringen vi har. Man må være så store at man klarer å levere på volum.»

Tannlegekjedene har klart en fordel ved at de er så store at de kan komme med krav og betingelser til tannteknikerne. Det er over 200 tannklinikker i dag som er med i en kjede eller en type samarbeid, som har et administrativt apparat som kan forhandle priser og leveringsbetingelser på tannteknikk på vegne av tannklinikkene. Kjedeforeningene kan presse på pris fordi de er store, og tannteknikerne er svært interesserte i å få dem som kunder. Å få inn så mange kunder som 10 eller 20 klinikker på engang, skaper stabilitet og forutsigbarhet for laboratoriene. Men det er ikke kun laboratoriene som kniver om å få avtalene. Når det er prispress er det ofte utenlandsk tannteknikk som er konkurransedyktige. De mest konkurransedyktige aktørene i tannteknikerbransjen er de som kan levere utenlandsk tannteknikk til lav pris, men også høy-estetisk og rask leveranse av norskprodusert tannteknikk til en god pris.

5.1.5 Offentlige anskaffelser

R3 nevner at staten er med på å gjøre det vanskelig for bransjen, og sier blant annet følgende da vi stilte spørsmål til hvorfor det blir færre og færre laboratorier:

«Så vet jeg fra alle disse konkurransene med anbud. Dette er jo Staten egentlig, som er med å ødelegge bransjen vår, eller endre den, kan jeg være snillere å si. Ved at de legger ut anbud, så gjør de det vanskelig for småbedrifter å konkurrere, at de mister den lokale kunden, så kommer vi store inn og ødelegger på pris ødelegger på leveringspresisjon fordi vi har muskler og de har ikke det. Hvem gidder å kjøpe opp lab da, i Sunndalsøra for eksempel, en ung tanntekniker tør jo ikke det. For hva er grunnlaget?»

R4 støtter også opp mot dette:

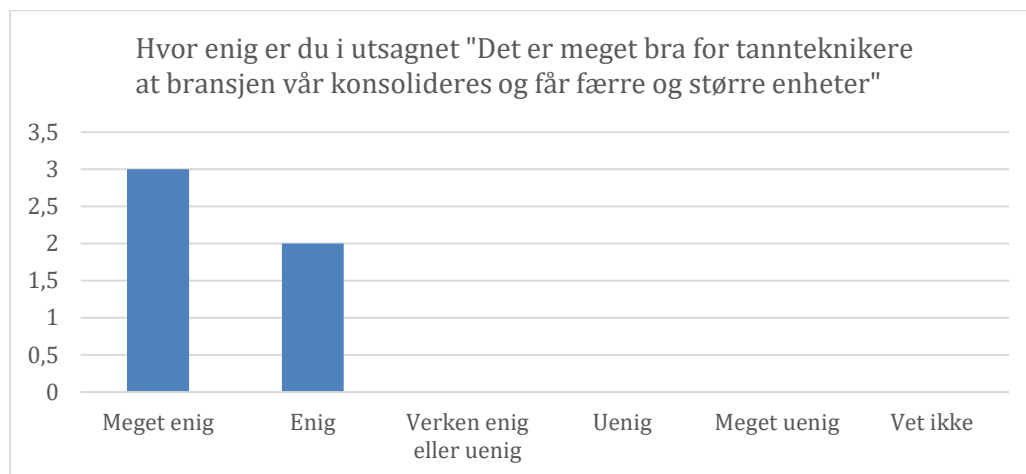
«Formannen i tannteknikerforbundet gikk ut i dag på nyhetene i forhold til offentlig anbud. Hvordan de krever utenlandsk produksjon for å få ned prisene inn til norske tannleger og pasienter. Det kreves at en tanntekniker skal gå bachelor, skal være helsearbeider- og faglig sterk, men man er ikke villig til å bruke dem og til hva det koster. Så det er en mismatch der.»

Det er som nevnt 31 prosent av alle tannleger som jobber i offentlig sektor. Fylkeskommunene er pliktige til å kunngjøre og å innhente tilbud på tannteknikk om anskaffelsens verdi overstiger 1,3 millioner kroner (FOA, 2016). 1,3 millioner er allerede en stor sum å håndtere for et lite

lokalt laboratorium som kanskje består av 1-3 ansatte. R3 mener at de større laboratoriene har muligheter til å vinne avtalene fordi de kan presse på pris. Det klarer ikke de mindre laboratoriene. Avtalene varierer på størrelse ut ifra hvor store fylkene er og hvor mye det er budsjettet for innenfor tannteknikk. Det kan hende noen små eller mellomstore laboratorier kunne søke seg til de anbudsrundene de mente de kunne håndtere, og sto over de anbudsrundene der de ikke kunne konkurrere på verken pris eller volum. Dermed blir det ikke bedre at Norske fylker blir færre og færre. Det var 19 fylker til 2018, 18 fylker til 2020, og fra og med 1. januar 2020 er det kun 11 norske fylker. Dette betyr at om fylkene legger ut et anbud per fylke, så vil disse offentlige anskaffelsene få enda større volum, og enda høyere prislapp. På noen avtaler velger fylkene flere firmaer som tilbydere. Vi tror dette gir tannlegene større fleksibilitet og bedre kvalitet på arbeidene, da dette skaper intern konkurranse mellom tilbyderne. Tildelingskriteriene går ofte blant annet på pris, utvalg, kvalitet og levering, noen avtaler har utelukkende pris som tildelingskriterier. Ifølge tabell 2, så består cirka 92 prosent av de 174 registrerte tanntekniske bedriftene i Norge kun 0-8 ansatte. De resterende 8 prosentene har 9-87 ansatte. Vi vil tro at de bedriften som da har 1-8 ansatte, vil ha det svært utfordrende med å håndtere slike store avtaler. Selv før inngåelse av avtalen, er det mye papirarbeid for å søke seg inn som tilbyder. I tillegg til normal drift må bedriften fylle ut søknader, materialspesifikasjon, beregne prislister som bedriften kan få lønnsomhet på, sende inn firmaattester osv. Det tas i vurderingen at man har god oppetid på kundeservice, personalia til ansatte, bedriften bør kunne tilby faglige kurs, fast kontaktperson og så videre. Ikke minst må bedriften kunne tilby et bredt spekter av produkter.

5.2 Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?

Vi spurte alle respondenter om de synes det er bra at bransjen konsolideres. To av respondentene er enige i at det er bra at bransjen konsolideres, tre respondenter er meget enige. Dette er kanskje ikke overraskende da alle disse respondentene er beslutningstagere og har deltatt i oppkjøps- og/eller fusjonsprosess, men vi var allikevel nysgjerrige på å spørre i tilfellet noen av respondentene hadde dårlige erfaringer de ville dele.



Figur 5 Meningsmåling, konsolidering i tannteknikerbransjen

«Enig at det er en naturlig utvikling. Jeg tror at det kan være bra for bransjen. Færre små, og flere større. Det er eneste måten å opprettholde og utvikle større knowhow i faget. Faget har hatt en sinnsyk utvikling i de siste årene, 1-2-3 mannsbedrifter klarer ikke å sitte på den informasjonsflyten som kommer. Det er ikke mulig. Større enheter, flere mennesker, flere sparringspartnere.» (R1)

«Det er veldig brutalt, fordi man legger ned de lokale laboratoriene, men jeg tror ikke det er noen vei utenom for å få det lønnsomt. Da må vi evt. få subsidier for å drive lokalt, for du klarer ikke å gjøre det effektivt og like godt som både industri og importen.» (R3)

R2 mener at konsolideringer er bra for både tannleger og pasienter, man kan levere billigere varer, og man har mulighet til å investere i dyrere og bedre utstyr. R4 mener konsolideringer er med på å øke kvaliteten på produktene. Det virker som om alle respondenter mener at dette er en nødvendighet for å være med i utviklingen videre. Det er ikke lenger lett å drive smått, det kreves for mye av tannteknikerne, og det kreves ekspertise i alle felt. Både i produksjon, men også administrasjon, kundeservice, logistikk og lønnsomhet. Dette fører oss videre til neste spørsmål. Hvilke motiver ligger bak dette?

Vi stilte respondentene spørsmål om hvilke motiver de selv hadde eller erfarte, som ligger bak fusjoner og oppkjøp. Vi opplevde at svarene vi fikk fra respondentene var forskjellige ut ifra hvilken type selskap som gjør oppkjøp, om det er depot, tannklinikk, investeringsfirma eller tannteknikere selv. Det var ett motiv der alle respondentene oppfattes lik, var «størrelse». Størrelse, i form av volum, organisk vekst, markedsandeler og kunnskap. De mener at man ønsker å bli større som selskap, og det er vanskelig med organisk vekst, så det å kjøpe en annen

bedrift gjør at du får raskere økning i omsetning. Samtidig sa R3 at når man blir større så blir man også mer attraktiv som bedrift. Man kan tiltrekke flere yngre og dyktige mennesker med faglig kompetanse. Det er mange som synes at det er kjedelig å jobbe med 1-2 kolleger i et laboratorium. Man blir mer robust og tåler mer som et større selskap, for eksempel nå som det er pandemi, så takler et større selskap situasjonen bedre.

Et annet interessant fakta som har blitt nevnt flere ganger under intervjuene var at i de fleste tilfellene der det har vært oppkjøp, så er det selgeren som har tatt initiativ eller flagget ønsker om å bli kjøpt opp. Deretter vil den potensielle kjøperen gå gjennom en prosess, *due dilligence*, for å sjekke opp juridiske og økonomiske forhold, også prisforventningene til selgeren. De ser på profilen og omdømmet til bedriften for å sammenligne dette med motivene deres, og til slutt vise interesse eller ikke.

Tidligere har vi også spådd at vi ikke kommer til å få mange svar rundt ikke-verdimaksimerende motiver, og det stemte at respondentene ikke snakket mye om det.

5.2.1 Økonomisk vinning

Vi stilte et spørsmål om hvilke endringer i bransjen som fører til fusjoner og oppkjøp. Her var et svar vi fikk fra R1:

«Det ligger med noe økonomi bak her. Oppkjøp av større enheter, der ligger det en finansiell ting i bakkant. Man kjøper opp, ønsker å bygge opp større knowhow, en større omsetning, for så igjen å selge. Dette er en samfunnsutvikling som vi ser i alle/veldig mange bedrifter i dag. Store internasjonale konsern som sitter på mye penger, finansieringsselskaper, kjøper opp for å drive 3-5 år, for så å selge. De har ingenting med bransjen å gjøre, de sitter bare med pengene».

R1 forklarer nettopp det man kaller for diversifiseringssynergier i litteraturen som oppstår ved et konglomerat fusjon. Denne fusjonen oppstår når to selskaper i fullstendig urelaterte bransjer slås sammen og det er diversifikasjonsstrategi som står i fokus. Dette vil si at kjøperne er motiverte til å bevege seg ut på nye produkt- og markedsområder, satse på store lønnsomhetspotensial og ha et ønske om risikospredning. I dette tilfellet er det liten grunn til å forvente at selve konkurransegraden i markedet påvirkes og dermed er det liten grunn til å forvente at en slik fusjon av den grunn vil påvirke inntekten til bedriftene som deltar i fusjonen. Det R1 snakker om her, er ikke å kapre verdier fra konkurrentene i bransjen, men å skape rask organisk vekst til sitt eksisterende investeringsselskap.

R4 har samme mening som R1. Finansieringsselskaper ønsker å kjøpe opp, gjøre turn-over og så selge det videre etter noen år for å tjene penger. Vedkommende nevnte også at alt helsebransjen har blitt veldig populært i disse *private equity-selskapene*, sånn som tannlege- og tannteknikerbransjen. Grunnen er at det er høy inntjening på disse. R4 sa:

«Så det er ikke lett å stå imot i og med det er mye kostnader i forbindelse med å drive stort og det å ha en partner bak som har god økonomisk ryggrad er med for å hjelpe til, men det er ikke alltid det stemmer heller.»

Hvorfor stemmer det ikke alltid? Fordi det er ikke alle som er motiverte til å ha en partner med god økonomisk ryggrad. Det er kanskje andre kvaliteter og motiver som selgeren ser etter av en oppkjøper.

R2 kom med en interessant kommentar om regnskapsmanipulasjon. Det er viktig å se på omsetningen og ikke avkastningen. Grunnen til dette er at det er mulig for bedrifter å manipulere regnskapet for å virke mer attraktiv på markedet. Healy & Wahlen har nevnt at noen bedrifter ønsker å få opp verdien og avkastningsgraden til bedriften før et oppkjøp, og dermed bruke regnskapsmanipulasjon som en løsning. Jo høyere avkastning, jo mer attraktiv er det. Regnskapsmanipulasjon er ofte vanskelig å oppdage, da det vanligvis skjules godt av den som har utført handlingen.

Mange fusjoner og oppkjøp begrunnes med at det vil føre til kostnadsbesparelser. Et eksempel på hvordan synergier oppnås ved stordriftsfordeler, er reduserte varekostnader. Jo flere produkter man kjøper fra produsenten, jo mindre kostnad blir det per enhet. Ved lavere variable kostnader, kan man også sette lavere pris til kundene, og tiltrekke flere kunder. R1 nevnte at når man er stor som bedrift kan man kjøpe materialer direkte fra produsent, så slipper man å kjøpe fra depot/leverandør.

Konsolideringer mellom tanntekniske laboratorier er bra for tannleger og pasienter, da kan laboratoriene levere billigere varer og investere i dyrere og bedre utstyr, mente R2. Som tidligere nevnt, i tannteknikerbransjen kreves det kostbare produksjonsutstyr som porselensovner, polymeriseringsapparater, 3D-printere, bord-skannere og så videre, alt avhengig av hvilke produkter man tilbyr. Eksempelvis kan et større firma investere i én fresemaskin istedenfor at man som to små bedrifter har to separate maskiner. Det koster også mye penger og ressurser for å drifte maskinene. En dyrere og større maskin er også mer effektiv og kan produsere flere enheter, enn en mindre og rimeligere maskin på samme tid. Dessuten

har maskinene kanskje ikke lenger levetid enn 2-3 år, nå som det er rask utvikling og endring i teknologien i denne bransjen. Derfor vil det skapes operasjonelle synergier når man fusjonerer, da har de mulighet til å fordele de enkelte utgiftene. Et annet eksempel er at bransjen er svært avhengig av bud- og posttjenester for å få levert produkter til kundene. Ved å ha stort volum kan man forhandle seg til gode avtaler hos for eksempel Posten, DHL etc. Den fusjonerte bedriften kan ha én administrasjon, og de kan dele på husleie, IT og kostnader som relaterer til FOU (forskning og utvikling). Det er påvist at det vil være kostnadseffektivt og lønnsomt for bedrifter å bruke felles verdikjede, verdisystem og produksjonsutstyr. Porter beskriver at man kan optimalisere driften ved å se på ressursanvendelse i verdikjeden. R2 forsterket dette utsagnet:

«Det er ny utvikling hvor det kreves kostbart utstyr. Driver man med dette alene koster det for mye penger. Når man kjøper såpass dyre ting så bør man ha drift 24/7, og da klarer man ikke som en liten eller enmannsbedrift eller sin egen selger. Man må være flere, flere kunder som kan håndtere det og man må også ha flere mennesker.»

Det er flere rasjonelle og gode motiver som er blitt nevnt, men motsatt av bølgen så hadde R3 et annet interessant synspunkt om fusjoner mellom tanntekniske bedrifter:

«Da tannlegene begynte å bli kjøpt opp, trodde man ikke det skulle skje det samme med laboratoriene. Da noen begynte å bli kjøpt opp da smitter det på en måte. Jeg tror ikke at det er sunn drift å kjøpe mange laboratorier, jeg skjønner ikke at det er penger i det i det hele tatt. Men å kjøpe mange klinikker (tannklinikker), det er det jo penger i, det ser vi jo at det de er lønnsomme. Men jeg tror nesten at det har blitt en smitteeffekt, at nå skal labene kjøpes opp. Jeg kan ikke se noe økonomisk vinning i det, å ha mange laboratorier. Fordi den digitaliseringen gjør at vi sitter på vår hver kant og kommuniserer og vi kan sende filer overalt i verden. Hvorfor ha en hel haug med laboratorier? Jeg skjønner ikke strategien bak det. Eller økonomien bak det skjønner jeg i hvert fall ikke.»

R3 tror ikke det er lønnsomt i det hele tatt å eie mange laboratorier, og at det bare har skjedd på grunn av smitteeffekt. Denne smitteeffekten kan forklares med teorier om flokkatferd, der en rekke selskaper i bransjen fusjonerer, kan dette igjen skape press på andre selskaper for også å gjennomføre fusjoner.

5.2.2 Øke markedsrett

Et annet motiv som har blitt nevnt av flere av respondentene var å få en markedsandel i et geografisk område. Et godt eksempel på dette var en av respondentene som opplevde at respondentens bedrift ble kjøpt opp, og oppkjøperens motiv var å nå kunder via dem. Det handler om bedrifter som kan få ekspansjon innenfor samme og nye markeder og samtidig få tilgang til nye geografiske markeder.

Her er oppfatningen til R3 da vi spurte om hvilke motiver som fører til konsolideringer:

«Det kommer an på hvem som er kjøperen. Mange ønsker å eie hele verdikjeden, som for eksempel klinikker som kjøper opp laboratorier. Men hvis jeg hadde bare vært en tanntekniker – så er det ikke noe rasjonale å kjøpe flere labor, da måtte det være at jeg så at jeg skulle ha et brohode som vil ut i et spesielt geografisk område hvor det var store klinikker for å «serve» de, men da ville det bare vært som et «service laboratorium» for å beholde den store kunden – så det må være den eneste årsaken ved at man skulle utvide servicetilbudet til de klinikkene og kundene jeg har eller planlegge å få tak i.»

Det første R3 nevnte er ønsker om å eie hele verdikjeden. Det kan være gevinster ved økt makt i forhold til eksterne grupper, altså kunder og leverandører. Det er en vertikal fusjon, hvis man fusjonerer seg med en leverandør, som et depot. Vertikal fusjon kan føre til at konkurrentene ikke får tilgang til produktene og materiellene de trenger. De blir utestengt på produsentleddet.

«Man skal være litt forsiktig med hvem som kjøper en opp, med tanke på eksisterende kunder. I tilfelle oppkjøper som for eksempel depot/tannlegekjeder er konkurrent» (R1)

Her menes det at om en tanntekniker blir kjøpt opp av et depot (leverandør), så vil depotet risikere å miste kunder som er konkurrenter av tannteknikeren. Det samme gjelder om en tanntekniker blir kjøpt opp av en tannlegekjede, da vil den tanntekniske bedriften risikere å miste kunder som ser på tannlegekjeden som en konkurrent. Her er det viktig for begge parter å ta en vurdering om hvilke kunder de potensielt kan miste etter oppkjøpet, og om man har råd til det tapet.

Det andre motivet som ble nevnt av R3 var å få nå flere tannklinikker samt utvide servicetilbudet til eksisterende og nye kunder. En slik horisontalt fusjon fører til at den fusjonerte bedriften kaprer verdier fra sine kunder og leverandører og oppnår stordriftsfordeler.

Det kan tenkes at bedriftene etter en fusjon finner det i sin egeninteresse å opprettholde en fredelig sameksistens med høye priser, istedenfor priskonkurransen de hadde før fusjoner.

Mange bedrifter ønsker å bli større for å kunne stå imot de andre store aktørene som ødelegger pris- og leveringsposisjon i markedet. Vil de overleve, kan et oppkjøp eller en fusjon være en løsning. R4 sa at det er mange som er redde for å stå alene og at de er redde for at toget skal gå fra dem. Man kan også tenke seg at mange bedrifter er redde for at de store kjedene som fusjonerte seg etter hvert vil *sparke dem ut* av markedet (Barney & Hesterly, 2019). Enten går det økonomisk dårlig for disse bedriftene eller er de for *små* i forhold til konkurrentene. I tabell 2 så viser det en fordeling av ansatte per laboratorium i bransjen, der ser man at det er veldig mange småaktører som har kun 1-4 ansatte i bedriftene. For å overleve vil kanskje fusjon være en god løsning for disse aktørene, ettersom det er mye fokus på bred kompetanse og bredt produktutvalg i tannteknikerbransjen.

5.2.3 Kompetanse og ressurser

Kompetanse

«Vi hadde et eneste motiv egentlig, og det er fag. Vi ønsker å bli flinkere på fag. Vi ønsker å samle og dele kunnskap. Det sitter mange flotte tannteknikere rundt hele landet som en eller annen egenskap eller kunnskap om noe, som man egentlig ikke får utnyttet maksimalt og at man klarer å lage et nettverk som gjør at man faktisk er motivert til å dele og motta faglig kunnskap, og bli enda flinkere faglig mot pasient.»

Dette er et utsagn fra R5 om deres motiv. Kompetanse er et motiv som er blitt nevnt av 4 av våre 5 respondenter. Når to selskap kan låne, overføre og utnytte hverandres ressurser og kompetanse kalles dette å oppnå operasjonelle synergier. R1 forklarer når en bedrift sitter på en ekspertise en ikke har selv, så kan det være interessant å kjøpe opp eller fusjonere for å lage en mer homogen bedrift som har større nedslagsfelt og som har større knowhow. Vedkommende kommenterte også at konsolideringer er eneste måte å opprettholde og utvikle større knowhow i faget, fordi faget har hatt en stor utvikling de siste årene. De små bedriftene med få mennesker klarer ikke å sitte på den informasjonsflyten som kommer.

Tannteknikk har kun 3 års utdanningsperiode, men som omfatter et bredt spekter av løsninger. Etter endt utdanning sitter man med grunnleggende kunnskap og selv etter mange års erfaring er man sjelden utlært. Hvert enkelt oppdrag er unike fordi ingen pasienter er like, dermed sitter hver enkel tanntekniker med hver sin kompetanse og erfaring som de har tilegnet over lang tid.

Ranft og Lord (2002) har nevnt at oppkjøp og fusjoner er et verktøy for å få raskt tilgang til teknologi og ressurser. Ved å få samlet forskjellige tann teknikere med ulik kompetanse under et tak klarer de nok å løse de fleste utfordringer som oppstår.

Grunnen til at kompetanse er så viktig skyldes at tannlegene, kundene deres, er avhengige av det. Dette sa R5:

«Som norsk bedrift når man leverer til tannleger så er man nødt til å ha en større profesjonalitet i organisasjonen, og ikke bare være flinke til å legge porselen eller lage en protese. Det kommer større krav, både til volum og til å håndtere mer som en profesjonell aktør som en stor enhet. Man er i stand til å utvikle tann teknikere til å bli flinke tann teknikere hvis man har et system for det. Man kan være mer attraktiv arbeidsplass for tann teknikere. Det er veldig mange tann teknikere i dag som begynner å jobbe som salgsrepresentanter, også i andre forbruks- eller implantat leverandørene. Man kan påvirke dem til å fortsette og jobbe med det de egentlig utdanner seg til.»

Framnes (2006) forteller at produkt betraktes oftest som fysisk gjenstand, men for kunden vil produktet tillegges en rekke immaterielle egenskaper som til slutt skaper en totalverdi. I dette tilfellet har vi et godt eksempel på at det ikke holder med kun god kvalitet på det fysiske produktet. Det må kombineres med kompetanse innen veiledning, kompetanseoverføring og rådgiving innen tann teknikk. For å bygge kjennskap og etter hvert kjemi med tannlegene benytter bedriftene mye personlig salg, der tannlegene blir oppsøkt av salgsansvarlig eller tann tekniker på klinikken. For å få til dette kreves det at laboratoriene har nok mannskap, det kan være vanskelig for laboratorier med få ansatte å avsette egne folk til dette. Mange av de større laboratorier inviterer ofte tannleger på kurs der egne eller utleide fagpersoner kan vise nye teknikker eller materialer, og med det samme gi eget firma godt omdømme og god profilering. Tann teknikerne melder seg også på arrangementer som tannlegekurs og tannlegemøter, der kan man ha en profilingsstand. Prisen for å være utstiller på slike hendelser varierer fra noen tusener til flere titusener, og kan være en kostnad et lite laboratorium ikke kan ta seg råd til. De største firmaene pleier også å ha reklameannonser i Tannlegetidende, som er et uavhengig fagtidsskrift utgitt av Den Norske Tannlegeforeningen. For små bedrifter kan dette være en altfor stor utgiftspost.

Tann teknikk er individuelt tilpasset utstyr, det er ikke produkter tannlegene kan få «vareprøver» på. Gjennom klinikkbesøk, kursing, delta på møter eller annonser får bedriftene vist seg fram,

vise hva de kan og hvilke produkter de kan tilby, og deretter håpe på at man blir valgt som tannlegens gode samarbeidspartner. For å oppnå et godt resultat for pasienten må tanntekniker og tannlege ha et tett og godt samarbeid. Likevel er det kun et tilfelle i Norge der en tannlegekjede har kjøpt opp en tannteknikerkjede. R4 forteller hvordan økende antall tannlegekjeder påvirker strukturen på tannteknikerbransjen:

«Den største tannlegekjede eier nå 8 laboratorier og det er klart at det påvirker laboratoriene, fordi må levere til en viss pris. Det er prissatt, og det er ikke noe fri prising lenger. Så store aktører som de blir, så har de mulighet til å dumpe priser og allikevel tjene penger fordi de har tannleger i samme bedrift som må handle av dem. Så det gjør at det blir færre tannleger, de som står fritt skal slås opp. Det blir en tøffere konkurranse for de som står utenfor.»

Allikevel er det ingen regler eller avtaler om at tannleger må bruke egne tannteknikere. I teorien skulle man tro at tannleger som er en del av en kjede som eier tannteknisk laboratorium er bevisst på å bruke egen tanntekniker, men det viser seg at om tannlegen og tannteknikeren ikke finner tonen vil tannlegen velge en annen tanntekniker som ikke er en del av konsernet. Vi spurte R4 om akkurat dette:

«De vil fort savne den tannteknikeren som de hadde den gode dialogen med, og da betyr det mer enn at de jobber i en konkurrerende bedrift, så velger de å komme tilbake. Det er jeg ganske sikker på. Det vil alltid være noen, men i bunn og grunn så er det hva jeg får i hånda mi og leverer ut til mine pasienter som er det viktigste. Det er også spørsmål om tannlegen er tålmodig nok til å lage det «connection» med ny tanntekniker.»

R5 opplever det samme som R4. Selv om det er en kjede så er det tannlegen som selv bestiller og bestemmer hvilken tekniker som skal benyttes. Da er det preferanser, nyanser, kjemi, og kanskje vaner som avgjør. Tannlegekjedene tvinger ikke tannlegene til å bruke tannteknikk som kjeden selv eier. Men så har man også noen tannleger som har et mer platonisk forhold til tanntekniker. Man bestiller et produkt og får et produkt levert. Der spiller pris kanskje en større rolle enten for tannlegen eller for pasienten. Der stiller tannlegen kanskje andre kriterier til tannteknikeren, god pris, levering og at produktet har tilfredsstillende kvalitet. Vi antar da at når en tannklinikk kjøper opp en tannteknikerbedrift, trenger det ikke nødvendigvis å bety at det er på grunn av kompetanse, fordi alle tannleger i en tannlegeklinikk har forskjellige preferanser og tilknytninger med forskjellige tannteknikere i forskjellige laboratorier.

R5 forteller at fordelene med sammenslåinger er at tannteknikere ikke blir forstyrret av andre administrative oppgaver:

«Det vi jobber aller mest med er at vi prøver å tilrettelegge sånn at den tanntekniske bedriften får mer tid, mellom 08-16, til tannteknikk. At man tar bort alle forstyrrende ting som i dag spesielt er kanskje daglig leder som sitter med, alt fra regnskap til personal ting og forhandlinger. At vi tar bort alle de oppgavene der som fjerner produktivitet, mot det de egentlig skal jobbe med, mot det som egentlig er deres interesse og er glad i å gjøre.»

R3 har jo tidligere nevnt at dette har vært en av grunnene til frafall av antall laboratorier, fordi det har vært for mye administrative arbeid i tillegg til den vanlige jobben for tannteknikere. I motsetning til R5, så har R4 fått en større utfordring med administrative oppgaver etter å ha blitt kjøpt opp av et investeringsselskap. Han fortalte at det er større krav til rapportering. For en tanntekniker som ikke er så glad i administrative oppgaver, så vil det være utfordringer når man plutselig skal ha daglige inn- og ut- rapporteringer, framtidige budsjetter der de færreste laboratorier har. Siden det er et finansieringsselskap, så krever det mye inntjening samt rapporteringer og mye mer administrasjon fra den enkelte. Så igjen, så er det avhengig av hvem oppkjøperen er. Hvis det er et enkeltmannsforetak som blir kjøpt opp av en større tannteknisk bedrift, vil de administrative oppgavene mest sannsynlig overføres til «hovedkontoret» der de får hjelp fra daglig leder eller økonomiansvarlig, mens det motsatte skjer hvis man blir kjøpt opp av et investeringsselskap der tannteknikere må selv rapportere hver uke.

Ressurser og arbeidsmiljøet

Vi stiller spørsmål om hvilken type firma er attraktiv å kjøpe og hvilke mennesker man vil samarbeide med. R4 forteller:

«Det er sammensatt av flere ting. Du må kunne samarbeide med de menneskene, det er punkt en. Bedriften må ha godt rykte og god kvalitet. Også er det hvordan de drifter, er de fremtidsrettet eller de henger etter i forhold til teknologien? Menneskene som er der - hvor gamle er dem? Hvor unge er dem? Og hvor fremoverlente er dem?»

Som tidligere diskutert så har alder til de ansatte mye å si i et oppkjøp. Det virker som alle respondentene har enhetlig mening om det. En ung person forbindes med teknologisk verktøy og for å få det til å fungere.

I følge R5 så er det viktig er at menneskene i oppkjøpsobjektet er motiverte for å jobbe med faglig utvikling og ha samme tanker rundt produksjon, og at regnskapstallene i boka deres vil ikke være avgjørende for dem om de ønsker å kjøpe opp bedriften eller ikke. Ranft og Lord (2002) sa at gode ledere i et selskap kan være dyktige til å oppdage og utnytte potensiell verdiskapning med andre bedrifter.

«Det er egentlig bare et resultat av hva de kan forvente å få betalt for det. Vi har vært positive til å ta over bedrifter som ikke går bra og har troen på at vi kan snu det, fordi vi ser den faglige kompetansen og den faglige styrken de har og potensialet for å utvikle seg der, som det ser ikke blomstrete ut enda.»

Det handler om å skape ledelsessynergi under en fusjon. De vil bli realisert når ledelsen hos kjøper har ledelseskompetanse innenfor planlegging og styring som overgår ledelseskompetansen i oppkjøpsmålet (Sander, 2019d). De mener et selskap kan bli mer verdifullt under sin ledelse. Her har R5 troa på å oppnå restruktureringsgevinster ved å reorganisere virksomheten på nye måter, selv om tallene på boka ser ikke bra ut.

En annen ting som har vært svært fordelaktig med fusjoner, som er nevnt av 3 respondenter, er at det er større fleksibilitet og mindre sårbar på arbeidsplassene hvis man er syk eller skal ta seg fri. R4 trekker frem at det er viktig å ha det sosialt på jobben:

«Det er en trend i samfunnet i dag at jobb betyr mye sosialt. Det er ikke bare noe man går til og henter lønna si også skal man bare være sosial hjemme. For mange er det utrolig viktig å ha det bra sosialt på jobben også. Med større enheter er det større sjanse for at du finner noen du kan trives med. Det er viktigere og viktigere for oss arbeidsgivere å legge til rette for godt arbeidsmiljø. Derav ved større enheter så kan det være enklere å få til for de fleste.»

Naturligvis vil en arbeidsplass ha større fleksibilitet når selskapet er større, men når R4 mener at det er større sjanser for at en ansatt trives i en større bedrift, vet man ikke. Vi tror ikke det er slikt at større bedrifter har bedre arbeidsmiljø, fordi det avhenger av flere faktorer. Vi er enige med at større enheter kan ha et bredere utvalg av type mennesker og personligheter, som gjør at det blir enklere å dannes sosiale grupperinger.

6 Konklusjon

Vi vil først konkludere forskningsspørsmålene, deretter vil vi benytte disse konklusjonene til å besvare denne oppgavens overordnede problemstilling. Helt til slutt, vil vi komme med anbefalinger knyttet til ytterligere forskning basert på de funnene vi har gjort.

6.1 Svar på forskningsspørsmålene

6.1.1 Forskningsspørsmål 1

«Hvilke utfordringer og endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?»

Utfordringene og endringene som har ført til flere oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen er 1) høy snittalder og krevende rekruttering, 2) rask utvikling innen teknologi, 3) konsolideringer mellom kundene, og til slutt 4) stort prispress blant andre aktører.

Høy gjennomsnittsalder blant tannteknikere og eiere gjør det vanskelig for tannteknikerne å sette seg inn i ny teknologi og digitaliseringen. Det er kostbart å investere i utstyr og ny teknologi, og derfor ønsker noen å selge sitt laboratoria for å jobbe noen år til og få inn litt kapital, før man går av i pensjon. Respondentene forteller at yrket er ikke attraktivt for mange. Hard konkurranse og lav status gjør at rekrutteringen kan være krevende, dermed er det også sjelden at yngre tannteknikere investerer i å ta over laboratorier for å drive videre.

Den største endringen som har bidratt til økt oppkjøp og fusjoner i bransjen, er teknologisk utvikling. De nye maskinene som freser og printer produktene gjør dette svært bra, om ikke «bedre» enn håndlagde produkter. Denne digitaliseringen av bransjen har skutt fart i løpet av svært kort tid. Dette gjør at aktørene føler press på å måtte finne metoder der de kunne skaffe ressurser og midler, i form av penger og kompetanse. Det krever ikke bare penger, men også ressurser med kompetanse som er unge og fremoverlente nok til å klare og være med i denne utviklingen. Når man først har utstyret og maskinene blir det så dyrt å drive at man må ha et stort volum av innkommende arbeid for å kunne gå i overskudd. Dermed er det nesten umulig for små aktører som ikke har stort nok volum på produksjonen sin til å kunne være med på denne teknologiske bølgen.

En endring som har påvirket tannteknikerbransjen i stor grad er at kundene har begynt å danne store tannlegekjeder eller driftssamarbeid de siste årene. Kjeden standardiserer gjerne mer, og har som oftest også mål om å være mer kostnadseffektive. Tannlegekjedene har en egen administrasjon som legger fram anbudsordninger og prøver å forhandle gode priser med

tannteknikerne. Ofte vil de forhandle til lave priser fordi de kan love stort volum, det er selvfølgelig også en *stor* fordel om den tanntekniske bedriften er en totalleverandør. Man må kunne levere fra både norskproduksjon og utenlandsk produksjon.

En stor utfordring tannteknikerbransjen står overfor i dag er prispress og konkurranse både i landet og utenfor landets grenser. De mindre aktørene i bransjen merker presset når flere og flere i bransjen konsoliderer. Når de store tannteknikerbedriftene er så sterke og effektive at de kan ha så lave priser, blir ikke lenger den lille tanntekniske bedriften så konkurransedyktig på pris lenger. Det har også kommet nye konkurrenter i markedet, konkurrenter som har etablerte forhold og salgsapparat som ser på tannteknikk som enda et produkt i utvalget. Leverandører som til vanlig selger materialer og utstyr til tannleger og tannteknikere har i de siste årene også begynt å selge tannteknikk. Respondentene mener at de ikke er noen trussel med tanke på produkt og kompetanse, men likevel vil de være en aktør som har etablert virksomhet der de prøver å ta markedsandel fra tannteknikerbransjen.

Importen har også påvirkning til økende oppkjøp og fusjoner. Importen gir så stort prispress på de norske tannteknikerne fordi de er konkurransedyktige på flere aspekter. De kan levere et stort volum til lave priser, på kort tid. Det er et færre antall tanntekniske laboratorier, men det er ikke nødvendigvis færre antall tannteknikere. Etter at import kom på banen har det også oppstått en helt ny type bransje, en agentvirksomhet bransje der bedriftene formidler produktene til Norge for utenlandske laboratorier. Disse bedriftene opererer med ansatte som har tannteknisk bakgrunn. Tannteknikerne produserer ikke, men fungerer som rådgivere/konsulenter for kundene som bestiller produktene fra utlandet.

Offentlige anskaffer er en stor utfordring for tannteknikerbransjen som er skapt av myndigheten. Når myndigheten stiller krav til fylkeskommunene der de er pliktige til å innhente tilbud på tannteknikk, ekskluderer de automatisk mange tanntekniske bedrifter i Norge. Disse store avtalene er ikke ment til at en liten bedrift skal klare å håndtere, dermed står man igjen og prøver å fortsette hverdagen med de kundene som aksepterer at man har den prisen man har, til den kvaliteten man leverer.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2

«Hvilke motiver ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen?»

Det er mange motiver som ligger bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen, men det er tre hovedmotiver som er konkluderende for forskningsspørsmålet vårt, og det er 1) økonomisk vinning, 2) økning på markedsrett og 3) kompetanse.

Innenfor «økonomisk vinning» kan man 1) oppnå diversifiseringssynergier og 2) redusere kostnader. Diversifiseringssynergier oppnås når private equity-selskaper kjøper opp tannteknikerbedrifter for å satse på stor lønnsomhetspotensial. Det er høy inntjening i denne bransjen og de investerer i disse selskapene for så å selge igjen etter noen år. Reduserte kostnader kan oppnås ved å ha én administrasjon og et sett med produksjonsutstyr (faste kostnader). Man får også gode priser på produksjonsmaterialer (variable kostnader) hos leverandørene/depot, ved større innkjøp .

Neste punkt i konklusjonen er «økt markedsrett» som handler om å fusjonere seg enten horisontalt og/eller vertikalt. Motivet med å fusjonere seg horisontalt er å få økt markedsandel i et geografisk område i denne bransjen. Dette vil igjen gi bedriftene flere kunder og økt organisk vekst. Ved å fusjonere seg vertikalt har man tilgang til hele verdikjeden internt i en bedrift. Bedriften får verdikjeden og logistikken til å bli mer effektiv. Som når et depot kjøper opp en tannteknikerbedrift, vil depotet oppnå et bredere produktsortiment, mens tannteknikerbedriften vil oppnå større kundesegment.

Denne bransjen har stort fokus på kunnskap og produktutvalg, og det er godt synlig at «fagkompetanse» er et motiv som ligger bak fusjoner og oppkjøp. Utviklingen av denne bransjen er rask, og derfor trenger man flere ansatte som har evne til å håndtere alle disse områdene, både innen fag og teknologi.

6.2 Konklusjon på oppgavens problemstilling

«Hva er de mulige drivkreftene bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen?»

De mulige drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen, er motiver til beslutningstagere som ofte primært skyldes økonomiske vurderinger og hvilke synergieffekter prosessen kan gi et selskap, men innen disse grupperingene vil drivkreftene og motivene være forskjellig vektlagt. Tre hovedmotiver vi ser i dette studiet er *økonomisk vinning*, *økning på rett* og *kompetanse*. Samtidig har endringer og utfordringer i denne bransjen store betydninger på hvorfor og hvordan disse motivene oppstår. Disse endringene og utfordringene er hovedsakelig høy snittalder, krevende rekruttering, teknologiske endringer, konsolideringer mellom tannklinikker og hard konkurranse.

6.3 Forslag til videre forskning

Hele studien er basert på innsikt fra respondenter som har ledende stillinger i bedrifter som har gjennomgått fusjoner eller oppkjøp. Vi får fanget opp mange fordeler ved fenomenet, men svært få ulemper. Dette får oss til å tenke på utfallet av studiet om vi gjennomførte lignende studiet med fokus på fusjoner og oppkjøp i tannteknikerbransjen med helt andre informanter. Informanter som er for eksempel representanter fra Norges tannteknikerforbundet, norske tannleger som bruker både norskprodusert og importert tannteknikk eller eiere av tanntekniske bedrifter som ikke har vært med i fusjon eller oppkjøp. Hva hadde deres syn vært angående dette fenomenet? Vi hadde kanskje fått et mer objektivt syn på hvordan sammenslåinger til større enheter påvirker resten av bransjen.

R4 nevnte at helsesektoren har blitt svært populære investeringsmål for Private Equity-selskaper. Selskapene gjør turnover i løpet av 5-6 år selger deretter bedriften videre. Dette var et svært interessant utsagn. Det hadde vært spennende for videre forskning å finne ut hvorfor helsebransjen har blitt et interessant «mål» for investeringsselskaper.

R2 hadde et utsagn om at tannteknikerne selv var skyldige i at importen kom til Norge, fordi prisene deres i utgangspunktet var altfor høye. Dermed sitter vi igjen med spørsmål om betalingsvillighet. Hvor ligger betalingsvilligheten hen? Er det hos tannlegen eller hos pasienten. Er det tannlegen som får fortjenesten av rimelig tannteknikk eller er det pasienten?

Referanseliste

Litteratur og internett

- Aksnes, K. (2012). Tannturisme. *Den norske tannlegeforenings tidende*, 122 (5), 370-371.
- Aksnes, K. (2017). Etikk i praksis – etikk i kjede? *Tannlegetidene*. Tilgjengelig fra: <https://www.tannlegetidende.no/asset/2017/P17-09-810-2.pdf> [Lest 31.03.20].
- Artinorway.no. (2020). *Velg ditt team*. Tilgjengelig fra: <http://www.artinorway.no/formidling/> [Lest 27.03.20].
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage : concepts and cases*. 6th ed., Global ed. utg. Harlow: Pearson.
- Boye, K. & Meyer, C. B. (2008). *Fusjoner og oppkjøp*. 1 utg.
- Brønnøysundregistrene. (2020). *Kunngjøringer Proteket AS*. Tilgjengelig fra: https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_alle.jsp?kid=20060000053719&sokeverdi=974887754&spraak=nb [Lest 02.04.20].
- Bygg.no. (2020). *Disse byggevarekjedene gjorde det best i 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/article/1425906> [Lest 25.03.20].
- Capgemini. (2005). Bransjeanalyse av markeder for tannteknikk i Norge.
- Dagligvarehandelen.no. (2019). DAGLIGVAREFASITEN 2019. Tilgjengelig fra: https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten_2019.31.pdf [Lest 25.03.20].
- DNB. (2020). *Historien vår*: DNB.no. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html> [Lest 31.03.20].
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning 2010* 5(4)(332-335). <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>
- EDG. (2020). *About EDG*. Tilgjengelig fra: <https://www.europeandentalgroup.eu/about-edg/>.
- Flaarønning, G. (2018, 09.01.2018). Posten skaper hodepine, *Klassekampen*. Tilgjengelig fra <https://www.tannteknikerforbundet.no/wp-content/uploads/2018/07/KK-09-07-18.pdf>.
- FOA, A. (2016). *Forskrift om offentlige anskaffelser* Lovdata. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-974>.
- Focus. (2016). Hun mestrer tannteknikeren. *Focus*, 12-13. Tilgjengelig fra: <https://tannhjulet.no/wp-content/uploads/2015/10/2017FTV-komplett-publisert-versjon-LR-spreads.pdf>.
- Folkvang.no. (2020). *Tjenester*. Tilgjengelig fra: <https://www.folkvang.no/avdelinger>.
- Framnes, R., Pettersen, A. og Thjømmøe, H.M. (2006). *Markedsføringsledelse*. 7 utg.: Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjerdet, N. R., Kaldestad, A. N. & Toklum, T. F. (2009). *Bruk av importerte tanntekniske tjenester* Bruk av importerte tanntekniske tjenester: DEN NORSKE TANNLEGEFORENINGES TIDENDE [Lest 24.03.20].
- Haugen, H. K. (2009). Rekruttering til tannteknikerstudiet - yrkessosialisering eller frafall? . *Høgskolen i Akershus*. Tilgjengelig fra: https://oda.hioa.no/nb/rekruttering-til-tannteknikerstudiet-yrkessosialisering-eller-frafall/asset/dspace:2340/haugen_mayp09.pdf [Lest 27.08.20].
- Healy, P. & Wahlen, J. (1999). *A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting*.
- Helsedirektoratet. (2020). *KAPITTEL 5.5 Tannhelsetjenesten*. Tilgjengelig fra: <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/kommunehelsetjenesten-og-tannhelsetjenesten/tannhelsetjenesten?malgruppe=undefined>.

- Helsepersonelloven. (2019). *Lov om helsepersonell*: Lovdata. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64#KAPITTEL_7.
- Heskestad, T. (2014). Manipulering av inntekter og “røde flagg”. Tilgjengelig fra: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/legal/articles/manipulering-av-inntekter.html> [Lest 10.08.2020].
- Hubbard, R. & Palia, D. (1995). Benefits of Control, Managerial Ownership, and the Stock Returns of Acquiring Firms.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jurevicius, O. (2013). *PEST & PESTEL Analysis*: strategicmanagementinsight.com. Tilgjengelig fra: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html> [Lest 01.04.20].
- Kleinert, J. & Klodt, H. (2002). Causes and consequences of merger waves.
- Iederkilden.no. (2020). *diversifisering*. Tilgjengelig fra: <https://www.lederikilden.no/ordliste/diversifisering> [Lest 06.08.2020].
- Magma.no. (2008). *Produktdifferensiering: hva og hvorfor?* I: Oddrun Bjørklund, K. S., Geir Sogn-Grundvåg, Kjell Grønhaug red. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/produktdifferensiering-hva-og-hvorfor> [Lest 30.07.2020].
- Miljøfyrtårn.no. (2020). *Hvorfor bli sertifisert?* Tilgjengelig fra: <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/hvorfor-ta-miljoansvar/> [Lest 14.04.2020].
- Nygaard, P. E. (2016). Import slår ut tannteknikere, *Sandefjords Blad*. Tilgjengelig fra <https://www.tannteknikerforbundet.no/wp-content/uploads/2014/01/Import-s%C3%A5r-ut-tannteknikere.pdf> [Lest 26.03.20].
- Olsvik, Ø., Lilleng, U. & Lund, B. K. (2020). Medisinsk tannturisme. *Aktuel Nordisk Odontologi*, 45 (1), 50-62. 10.18261/issn.2058-7538-2020-01-05 ER
- Oslomet.no. (2020). *Tannteknikk Bachelorprogram*. Tilgjengelig fra: <https://www.oslomet.no/studier/hv/tannteknikk> [Lest 22.04.20].
- Petterson, R. (2016). Tannlab blir en del av Plandent. *Oppriktig Dentalt*.
- Plandent.com. (2020). *Om Oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.plandent.com/no/om-oss/> [Lest 27.05.2020].
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*.
- Proteket.no. (2020). *Om Proteket*. Tilgjengelig fra: <https://www.proteket.no/om/> [Lest 04.04.2020].
- Ranft, A. L. & Lord, M. D. (2002). Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. *Organization Science*, 13 (4), 420-441. 10.1287/orsc.13.4.420.2952
- Sander, K. (2019a). *Differensieringstrategi*. studie.no. Tilgjengelig fra: <https://studie.no/differensieringstrategi/> [Lest 09.10.20].
- Sander, K. (2019b). *Fusjon og oppkjøpsmotiv*. studie.no: studie.no. Tilgjengelig fra: <https://studie.no/fusjon-og-oppkjopsmotiv/> [Lest 10.04.2020].
- Sander, K. (2019d). *Synergieffekter*: studie.no. Tilgjengelig fra: <https://studie.no/synergieffekter/> [Lest 09.04.2020].
- Skatteetaten.no. (2018). § 3-2 femte ledd – *Tanntekniske produkter*. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/en/rettskilder/type/handboker/merverdiavgiftshandboken/2018/M-3/M-3-2/M-3-2.6/>.

- SSB.no. (2017). Ein av fire 18-åringar har aldri hatt hol i tennene. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/ein-av-fire-18-aringar-har-aldri-hatt-hol-i-tennene> [Lest 20.06.17].
- Steinum, C. H. (2013). Obligatorisk etterutdanning - hva skjer? Tilgjengelig fra: <https://www.tannlegetidende.no/i/2013/4/dntt-513668> [Lest 02.04.20].
- Sørgard, L. (2000). Fusjoner og oppkjøp. Drivkrefter og virkninger. UiO: Det samfunnsvitenskapelige fakultet, UiO. Tilgjengelig fra: <https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2000/Rapport24.html> [Lest 08.04.2020].
- Tannlegeforeningen. (2019). *Valg av tannlege*: Tannlegeforeningen. Tilgjengelig fra: <https://www.tannlegeforeningen.no/fag-og-politikk/pasientinformasjon/valg-av-tannlege.html> [Lest 02.04.20].
- Tannteknikerforbundet. (2020a). *Autorisasjon*. Tilgjengelig fra: <https://www.tannteknikerforbundet.no/content-area/tannteknikere/tannteknikere-2/autorisasjon/> [Lest 22.04.20].
- Tannteknikerforbundet. (2020b). Brev til finansdepartementet 29.04.20. Tilgjengelig fra: <https://www.tannteknikerforbundet.no/wp-content/uploads/2020/03/Brev-til-finansdepartementet.pdf>.
- Tannteknikerforbundet. (2020c). Brev til finansminister 18.04.20. Tilgjengelig fra: <https://www.tannteknikerforbundet.no/wp-content/uploads/2020/03/Brev-til-finansministeren.pdf>.
- Tannteknikerforbundet. (2020d). *Om Nttf*: Norges Tannteknikerforbund. Tilgjengelig fra: <https://www.tannteknikerforbundet.no/om-nttf/> [Lest 30.03.20].
- Tannteknikerforbundet. (2020e). *Om tannteknikere og tannteknikk*: Norges Tannteknikerforbund. Tilgjengelig fra: <https://www.tannteknikerforbundet.no/content-area/tannteknikere/tannteknikere-2/> [Lest 24.03.20].
- Walberg, K. S. (2017). *Tannturisme - En oversikt over lovverk og praktisk gjennomføring av Helfo-refusjon for tannbehandling utført i andre EØS-land* Oslo: Universitet i Oslo, Det odontologiske fakultet. Tilgjengelig fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/57564> [Lest 23.04.2020].

Figurer

- Sander, K. (2019c). *Konkurrentanalyse («5 forces»)*. estudie.no: estudie.no. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/konkurrenseanalyse/> [Lest 25.03.20].
- SSB.no. (2020). Tannhelsetenesta. *Statistisk sentralbyrå*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/04778/> [Lest 02.04.2020].

Vedlegg

Vedlegg 1: Fordeling av private og offentlige tannleger.

04778: Sysselsatte personer i tannhelsetjenesten, etter region, tannhelseutdanning, sektor, kjønn, alder, statistikkvariabel og år

Tannleger og tannlegespesialister		Sysselsatte personer																
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0 Hele landet																		
Offentlig	Menn	54	53	49	49	48	50	44	43	37	55	59	49	46	43	39	39	27
	Under 30 år	70	64	69	87	80	77	88	94	109	93	91	92	101	98	94	90	97
	30-39 år	89	77	69	60	55	56	53	58	52	48	51	51	63	69	69	60	65
	40-49 år	229	208	199	193	179	161	142	124	105	101	96	74	69	61	50	49	46
	50-59 år	117	122	130	133	140	120	127	126	118	131	107	89	96	94	81	78	68
	60 år eller eldre	0	0	0	0	0	0	29	23	24	24	15	11	22	12	11	15	6
Privat	Uoppgitt alder	107	109	127	126	152	153	174	176	195	225	224	202	207	214	205	217	194
	Under 30 år	181	198	191	225	207	238	248	285	294	324	350	365	415	420	448	460	478
	30-39 år	113	104	111	118	121	113	129	129	142	159	171	167	187	201	208	219	232
	40-49 år	150	140	133	127	125	122	124	114	119	119	108	106	123	123	129	124	134
	50-59 år	61	65	69	68	80	70	67	61	65	55	53	55	54	49	55	52	53
	60 år eller eldre	0	0	0	0	0	0	16	12	19	7	11	16	9	6	13	14	12
Privat	Menn	46	58	55	64	50	51	53	70	57	47	58	61	60	67	56	66	77
	Under 30 år	258	255	306	325	338	358	344	361	369	335	339	333	331	319	307	297	293
	30-39 år	398	382	381	393	382	354	338	323	340	347	363	360	367	375	394	411	404
	40-49 år	499	485	534	544	517	523	509	500	465	440	426	417	377	384	372	347	324
	50-59 år	553	566	585	631	629	598	580	575	595	605	610	602	529	532	526	511	510
	60 år eller eldre	0	0	0	0	0	0	57	49	58	69	35	45	44	54	34	43	58
Privat	Uoppgitt alder	38	41	56	83	76	73	83	87	102	96	107	124	129	152	162	137	162
	Under 30 år	242	290	297	322	328	339	383	392	365	384	400	403	426	438	460	487	487
	30-39 år	266	260	294	315	311	318	310	288	303	309	322	339	348	361	381	409	409
	40-49 år	102	107	128	153	174	210	227	257	278	269	271	278	257	263	264	273	269
	50-59 år	77	72	81	86	79	82	73	84	89	91	100	113	104	110	124	143	160
	60 år eller eldre	0	0	0	0	0	0	8	10	15	12	16	16	19	15	25	26	31
Privat	Uoppgitt alder	3650	3595	3857	4077	4065	4165	4146	4254	4338	4291	4378	4371	4353	4444	4500	4552	4594

0-50
51-100
101-150
151-250
<251

<https://www.ssb.no/statbank/table/04778/> (SSB.no, 2020)

Vedlegg 2: Bransjeliste fra proff.no

NACE-Bransje

32.500 Produksjon av medisinske og tanntekniske instrumenter og uts

i mill

Tanntekniske laboratorier	Antall Ansatte (2020 ¹)	Driftsinntekter 2018 i mill
Proteket*	62	66,16
Artinorway Dentalforum lab AS*	20	31,30
Dentinor Tannteknikk AS*	17	22,30
Tannlab AS*	22	22,10
Dentalstøp tannteknikk AS*	16	17,10
Frost Dental Lab AS*	15	15,48
Østvold Dental AS	12	11,95
Fauske Tannteknikk AS*	8	11,38
Thunes og Hansen*	10	10,31
Tannverket tannteknikk AS	7	8,76
Artpro dental design	6	8,72
Din tanntekniker*	10	8,61
Dentin Dental as	4	7,80
Karmøy dental	7	7,26
Hugo Ellingsen tannteknikk lab	8	7,22
Vital Dental AS	4	7,09
Team Tannteknikk AS	6	6,78
Tannproteselab Gjøvik AS	6	6,74
Nordnes Dental	8	6,61
Midt Norge dental AS	6	6,33
Fridheim Dental AS	7	5,93
tanndesign sør	5	5,79
Tannsmia AS	5	5,78
Klinisk tannteknikk	10	5,76
OPV tanntekniske laboratorium AS	6	5,65
Finnmark Dental	5	5,54
TT lab	6	5,27
Lillestrøm tannteknikk	4	5,11
Strømmen Dentallab	4	4,88
Sarpsborg Dental AS	6	4,75

Tanntekniske laboratorier	Antall Ansatte (2021)	Driftsinntekter 2018 i mill
Team tech	2	4,66
Reholt Tanntekniske lab*	5	4,63
Christianssand Dentallab	5	4,48
Mandal Tannteknikk	6	4,38
Nor Dental	7	4,35
Bjarne Fredriksen AS	4	4,34
Os tannteknikk	6	4,25
Langlo Dental AS	2	4,18
Alfa Dental	2	4,09
Jon røyv as	5	4,06
Art in Dent Stjørdal	7	3,94
Dental design	5	3,65
Halden Dental AS	4	3,65
Digital Dentalteknikk	3	3,53
Rana tannteknikk	4	3,45
Dentallab as	5	3,43
Karlsen Tannteknikk	3	3,43
Artinorway lab AS*	3	3,42
Kongsvinger Centrallaboratorium	5	3,14
Nortann AS*	4	3,12
Tannverket AS	3	3,08
Tannteknikk lab Jørgensen AS	3	3,04
Apexia	2	2,96
Rena Tannteknikk	2	2,79
Dental i nor	4	2,74
Vestfold Dental	4	2,74
Kreation Dental	3	2,67
Sandefjord tannmakeri	4	2,63
AB Dentalservice AS	4	2,54
Tveitevåg AS	3	2,53
Arti in dent Steinkjer	4	2,51
Arti in dent Levanger	6	2,48
Art in Dent Narvik AS	4	2,47

Tanntekniske laboratorier	Antall Ansatte (2020 ¹)	Driftsinntekter 2018 i mill
Askim dental	4	2,40
Sandnes Dental AS	2	2,36
Artiscan	1	2,23
Matrix Dental	3	2,17
Stord tannteknikk	3	2,12
Krone Bro laboratoriet Larvik	2	2,12
Dental Porselen	2	2,06
Scandenta	2	2,01
Mysen tannteknikk	3	1,96
Idental	3	1,94
Sør dental	1	1,94
Martin Borten	3	1,92
Grenland Dentallaboratorium	2	1,81
Mortensen Dental AS	2	1,81
Molde Dental Keramik as	1	1,63
Årnes Dental	2	1,42
Stavanger tannteknikk	1	1,42
Nielab AS	1	1,41
Nordent AS	3	1,33
Martin Feldmann	3	1,27
Multident AS	1	1,20
Dentalteknikk AS	1	1,14
Tannpartner AS	2	1,07
Ivar Stuedal AS	3	1,06
Tannteknikk Sørlandet AS	3	1,06
Soma tannteknikk	2	1,06
Buskerud PG lab	1	1,05
Maxilla Protetik	1	1,03
Pollen Dental	1	1,01
Færder tannteknikk	1	0,96
Pro-Dent Lab as	1	0,94
Arbo-lab AS	0	0,89
Sandefjord Proteselab	1	0,87
Ortodent	0	0,83
Ragnar Fjeldhus AS	1	0,81
Alfra tannteknikk	0	0,81
Ham-tann AS	3	0,76

Tanntekniske laboratorier	Antall Ansatte (2021)	Driftsinntekter 2018 i mill
Dentech Harstad	0	0,73
Ødegård dental as	1	0,71
Toppen tannteknikk	1	0,56
Djupvik Dentalkeramikk	2	0,55
Tannteknikk laboratorium AS	0	0,37
Ortholab AS	0	0,34
Paulsen Dental	1	0,33
Risvang tannteknikk	0	0,32
Tanntekniker Arild Hagen AS	1	0,31
A pluss B Dental as	0	0,25
Collident AS	1	0,01
Art in Dent	20	
Indental	14	
Proteket Bodø	8	
Proteket Tønsberg	8	
Midt Norge Tannteknikk	3	
Dental design Thomas Fausel	2	
Dental service Anette Scarbarth	2	
Knut Beck	2	
Sølvi Oppheim	2	
Dentalteknikk Arendal	1	
O Klokkehaug	1	
Røystrand Tannteknikk lab	1	
Skien Dental	1	
Stålmannen	1	
Tharaldsen	1	
Collident Kjeveortopedisk Laboratorium	0	
Artpro Jørgen Gad	0	
Dario tannteknikk	0	
Dental-teknikk Breien/Haugerud	0	
Dentalteknikk Thor B	0	
Dentsolution Arntzen	0	
Drammen tanntekniske lab	0	
edvin Stålem	0	
Elverum Dental	0	
Berg Dental As	16	

Tanntekniske laboratorier	Antall Ansatte (2020 ¹)	Driftsinntekter 2018 i mill
Espen Hatlo	0	
Farago tannteknikk	0	
Firda dental lab	0	
Flugges Dental	0	
Friskvern Teknisk AS	0	
Furuset tannteknisk	0	
Gerner Dental	0	
Gruner Dental	0	
Halden Dental DA	0	
Hermann & Sohn	0	
Ivar Schøtt	0	
Jenny Johansen Tanntekniker	0	
Kolbotn tanntekniske	0	
Kongsberg Dental	0	
Kragerø tanntekniske	0	
Krokstad Dental	0	
Lillehammer Dental	0	
MaxDental	0	
Midt norge dental as	0	
Ole Anton Johansen	0	
Porselensteknikk	0	
Proteselaboratoriet Hege paulsen	0	
Tannlaboratoriet	0	
Tannmodellen	0	
Tannprotetik Askild Skage	0	
Tanntekniker Erik Torp	0	
Tanntekniker Terje Larnsen	0	
Tannteknikern Eva Digre	0	
Tannteknikk Hamar	0	
Tanntekniker Torbjørn Aasen	0	
Tannteknisk Laboratorium Svann Jørgensen	0	
Tannteknisk lab truls Telle	0	
Toppen tannteknikk	0	
Torill Johansen	0	
Tove Iren Simensen	0	
Tønsberg Dental	0	
Vest Dental AS	0	
Ørsta Dental	0	

Hentet April 2020, proff.no

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring intervju

Oslo, 27.04.2020

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Mulige drivkrefter bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut drivkreftene til økning av konsolideringer i **tannteknikerbransjen** den siste tiden. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Hvorfor har det vært så mange sammenslåinger og fusjoner i tannteknikerbransjen de siste årene? En av oss har tidligere jobbet i bransjen i over 11 år, og i løpet av perioden har erfart flere fusjoner og oppkjøp i eget og konkurrerende firmaer. Denne oppgaven vil bli avslutningen på vår master i erfaringsbasert *Strategisk ledelse og økonomi på UiT- Norges Arktiske Universitet*. Formålet med masteroppgaven er å kartlegge drivkrefter og utviklingen av bransjen den siste tiden. Problemstillingen er:

Hva er de mulige drivkreftene bak oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen?

For å presisere problemstillingen ytterligere vil vi også fokusere på disse forskningsspørsmålene:

- *Hvilke endringer i bransjen har ført til flere oppkjøp og fusjoner?*
- *Hvilke fordeler og ulemper bedriftene har ved sammenslåinger?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT- Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er valgt ut ifra kjennskap til tannteknikerbransjen og kjennskap til fenomenet, vi har valgt ut 6-7 intervjuobjekter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i vårt prosjekt, innebærer dette et personlig intervju, på grunn av Covid-situasjonen i dag, vil intervjuet foregå på *videosamtale* med opptak på *Nettskjema-diktafon*, og vil vare cirka *45 min-1 time*. Nettskjema-diktafon regnes som sikrere enn vanlige diktafoner, ettersom at det garanteres for at lydopptak ikke kan havne på avveie ukryptert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun studenter ansvarlig for denne oppgaven har tilgang til opplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Alle opplysninger vi får, vil være *anonymisert* i oppgaven. Deltakerne til ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. desember 2020. Alle personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT- Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

UiT- Norges Arktiske Universitet ved

Student: Yen Nguyen, [redacted]

Student: Kristin Lai, [redacted]

Veileder: Finn Steinar Heimly, [redacted]

Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, [redacted]

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Yen Nguyen
Student

Kristin Lai
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju (videosamtale)

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide 151282

Recording

Maks 30 MB

APP-ID

Comment

Hvor lenge har du jobbet i tannteknikerbransjen?

Hvilke utfordringer synes du tannteknikerne eller bransjen står overfor i dag?

Hvor mange sammenslåinger har du vært med på i din karriere? Blitt kjøpt opp eller kjøpt opp andre?

I 2003 var det registrert 270 tanntekniske laboratorier. I dag er det registrert cirka 180 laboratorier. Dette er en reduksjon på nesten 100 laboratorier. Hva tror du har ført til dette?

Hvilke endringer i bransjen tror du har ført til økende oppkjøp og fusjoner i tannteknikerbransjen?

Hvor enig er du i utsagnet "Det er meget bra for tannteknikere at bransjen vår konsolideres og får færre og større enheter"

- Meget enig
- Enig
- Verken enig eller uenig
- Uenig
- Meget uenig
- Vet ikke

Hvorfor mener du det?

Hvilke motiver har bedriftene som ønsker å kjøpe opp andre tanntekniske bedrifter?

Hvem kan initiere til oppkjøp? Hvilke typer firma er attraktiv, hvordan velger man ut de man vil samarbeide med?

Hvorfor tror du tanntekniske bedrifter går med på å bli kjøpt opp av enten tanntekniske bedrifter, depoter, tannlegekjeder etc.? Er det forskjellige grunner avhengig av om kjøperen er tannteknisk bedrift, depot eller tannlegekjeder?

Import av tannteknikk startet i Norge på 80-tallet og har bare økt siden. Hvor sannsynlig tror du import har hatt noe påvirkning med tanke på økende oppkjøp/fusjoner?

- Svært sannsynlig
- Ganske sannsynlig
- Ikke sikker
- Lite sannsynlig
- Svært usannsynlig

annet:

Med tanke på situasjonen Norge er i idag. Hvor enig er du i utsagnet; Det vil bli mer økende etterspørsel av norskprodusert tannteknikk og mindre import i framtiden.

- Meget enig
- Enig
- Verken enig eller uenig
- Uenig
- Meget uenig
- Vet ikke

Annet:

Det er økende konkurranse utenfra, som depoter som også selger tannteknikk eller tannleger som importerer selv. Tror du disse aktørene kan ha en fordel framfor en ren tannteknisk aktør?

Hvordan tror du økende antall tannlegekjeder påvirker strukturen på tannteknikerbransjen?

Hvilke fordeler får man som bedrift etter sammenslåing?

Hvilke ulemper har man som bedrift etter sammenslåing?

Hva tenker du om strukturen for bransjen i framtiden?

- Få aktører, som er store
- Totalaktører, leverandør/tannteknikk/tannlegetjenester i ett
- Annet?

Annet...:

