



Ledergruppens arbeid med omstilling i krisesituasjoner

*En casestudie av hvordan ledergruppen i Nille jobber med omstilling,
påvirket av uforutsette eksterne kriser*

Jonas Kristiansen og Mikkel Eriksen

Veileder: Kjersti Danilova

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Hovedprofiler i Marketing & Brand Management og Strategi & ledelse

Norges Handelshøyskole

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Retailmarkedet i Norge har de senere årene vært preget av flere konkurser, og organisasjoner som ikke har klart å omstille seg. Til tross for dette har ledergruppen til Nille lyktes med sin omstilling, fra å være teknisk konkurs til å i dag levere gode økonomiske resultater. Under omstillingen ble organisasjonen påvirket av ytterligere eksterne kriser, som koronapandemien og senere forbrukernes svekkede kjøpekraft. Formålet med denne studien er derfor å bidra med innsikt til den eksisterende litteraturen, gjennom å identifisere hvordan ledergruppen jobbet sammen under finansiell krise, påvirket av eksterne kriser.

Vi gjennomførte en kvalitativ casestudie av Nille, og utførte en tematisk analyse av de 9 semistrukturerte dybdeintervjuene vi gjennomførte i ledergruppen. Intervjuene viser at ledergruppens arbeidsmetodikk samsvarer godt med allerede etablert litteratur rundt omstilling under finansiell krise. Det fremkommer at det er spesielt viktig med operasjonell kostnadskontroll og organisering av selskapets strategiske posisjon i markedet.

Studien gir en grundig innsikt i hvordan ledergruppen i Nille har håndtert eksterne kriser samtidig som de gjennomgår en omstillingsprosess. Når en ekstern krise oppstår, prioriterer ledergruppen først å ha kontroll over den allerede pågående omstillingsprosessen før de håndterer den nye krisen. En ledergruppe med tidligere erfaring har spilt en betydelig rolle når det gjelder å utvikle dynamisk og proaktiv omstillingskapasitet i organisasjonen. Studien viser at ledergruppen jobber tett sammen og på tvers av avdelinger, som fremmer et integrert og samarbeidsorientert arbeidsmiljø. Lederne er svært bevisst over kostnadskontrollen, og foretar kontinuerlige evalueringer for å sikre at ressursene blir allokert dit de trengs mest. Vi ser også at ledergruppen aktivt jobber med fleksible og dynamiske delmål. Denne tilnærmingen sikrer at selv om de kortsiktige målene justeres i respons til skiftende forhold, forblir de i tråd med den overordnede langsiktige strategiske planen som ble satt ved starten av omstillingsarbeidet. Dette viser til en godt forankret strategisk retning. Ledergruppen er svært operativ, hardtarbeidende, hands-on i tilnærmingen og tar eierskap til sitt arbeid. Innad i ledergruppen er kommunikasjonen tilrettelagt for diskusjon og øker i takt med utfordringene de står ovenfor. Ut i organisasjonen er de ærlige og uniforme, som fremmer åpenhet og tillitt hos de ansatte. Ledergruppen er svært involvert i hva som skjer nedover i organisasjonen, og viser hyppig tilstedeværelse. Dette ser ut til å resultere i et omstillingsvillig arbeidsmiljø, som er egnet til å takle uforutsette eksterne kriser.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi & Ledelse og Markedsføring & Merkevareledelse, og utgjør 30 studiepoeng for hver forfatter.

Masteroppgaven er skrevet basert på vår felles interesse for ledelse og endring, samt den unike muligheten vi fikk til å få tilgang til informasjon fra vår casebedrift. Arbeidet med oppgaven har vært spennende, tidkrevende og lærerikt. Vi har jobbet godt sammen som partnere, og utnyttet hverandres styrker og interesser. Vi ser tilbake på oppgaven som noe av det mest lærerike gjennom vårt studieløp, og vi håper at oppgaven kan inspirere andre studenter og bedrifter til å forstå hvordan ledergrupper jobber med omstilling.

Vi ønsker å gi en stor takk til vår casebedrift Nille for å stille til intervju, være engasjerte og gi ærlige refleksjoner. Tross deres hektiske hverdag har de tatt seg god tid til å bidra mot oppgaven, og generelt vært veldig imøtekommende. Deres deltakelse har definitivt styrket oppgaven vår og beriket vår kunnskap rundt omstillingsprosesser. Vi ønsker spesielt å takke Kjersti Hobøl som var vår kontaktperson i selskapet for hennes bidrag og engasjement.

Veilederen vår Kjersti Berg Danilova har vært svært viktig for oss i denne prosessen, og vi ønsker å gi henne en stor takk for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Hennes tette oppfølging og tilgjengelighet har vært avgjørende for oss underveis i masterutredningen.

Til slutt ønsker vi å takke våre venner og familie som har gitt motivasjon, støtte og innspill under masteroppgaven og hele vårt studieløp. Uten dere hadde ikke masterutdanningen vært det samme.

Bergen, 20. Desember 2023

Jonas Kristiansen

Mikkel Eriksen

Innhold

1. Innledning	6
1.1 Ledelse av omstilling i dagens marked	6
1.2 Formål	7
1.2.1 Problemstilling	8
1.3 Casevalg	8
1.4 Studiens relevans	9
1.5 Struktur og veikart	9
2. Teoretisk rammeverk	10
2.1 Økonomisk krise	10
2.1.1 Årsaker til finansiell nedgang	10
2.1.2 Strategi i nedgang	11
2.2 Organisatorisk endring	14
2.2.1 Planlagte og uplanlagte endringer	15
2.2.2 Toppledergruppen	15
2.2.3 Endringsstrategi	18
2.2.4 Kommunikasjon i ledergruppen	20
2.2.5 Endringsmotstand	21
2.2.6 Andre strategiske barrierer	23
2.2.7 Kritiske suksessfaktorer	24
2.2.8 Digitalisering i retailkjeder	26
2.3 Omstillingsprosessen i nedgang	27
2.4 Oppsummering	30
3. Metode	32
3.1 Forskningsdesign	32
3.1.1 Formålet	32
3.1.2 Forskningstilnærming	33
3.1.3 Metode	33
3.1.4 Strategi	33
3.1.5 Tidshorisont	34
3.2 Datainnsamling	34
3.2.1 Primærdata	35
3.3 Dataanalyse	40
3.4 Evaluering av metodevalg	43
3.4.1 Validitet	43
3.4.2 Reliabilitet	44
3.5 Forskningsetikk	46
3.6 Oppsummering av metodekapittelet	46
4. Casebeskrivelse	47
4.1 Nille som organisasjon	47

4.1.1 Logistikk	48
4.1.2 Konkurrenter	48
4.1.3 «Nille-kunden».....	48
5. Funn og analyse	50
5.1 Ledergruppens arbeid med omstilling i krise.....	50
5.1.1 Endringsdrivere og bakgrunn for endring	51
5.1.2 Strategisk planlegging av snuoperasjonen	54
5.1.3 Tiltak i omstillingsprosessen.....	58
5.2 Ledelse ved eksterne kriser	68
5.2.1 Ledergruppens strategiske håndtering av pandemien og renteøkningen.....	68
5.2.2 Tiltak fra ledergruppen.....	72
5.2.3 Ledergruppen og økning i styringsrenten.....	74
5.3 Oppsummering.....	76
6. Diskusjon.....	79
6.1 Økonomisk krise og snuoperasjonen av Nille.....	79
6.2 Ekstern krise under omstillingsprosessen	80
6.3 Digitalisering.....	86
7. Konklusjon.....	88
7.1 Svar på problemstillingen	88
7.2 Praktiske implikasjoner.....	90
7.3 Begrensninger	91
7.4 Videre forskning	92
8. Litteraturliste.....	94
9. Appendiks	101
9.1 Intervjuguide	101
9.2 Samtykkeskjema	103
9.3 Behandling av personopplysninger – Sikt.....	104

Tabeller

Tabell 1: Intervjuobjekter	37
Tabell 2: Oppsummering av metode	46
Tabell 3: Oppsummering funn og analyse	77

Figurer

Figur 1: Organisatorisk omstilling (Pearce & Robbins, 1993; Thrans et al., 2013).....	28
Figur 2: Tematisk analyse	42
Figur 3: Organisasjonskart	47
Figur 4: Tidslinje - Relevante hendelser for omstillingsprosessen	50

1. Innledning

1.1 Ledelse av omstilling i dagens marked

I 2018 holder Virke sin årlige konferanse for bedrifter som driver med detaljhandel, som de dømte «retail-kollapsen» (Hopland & Sagmoen, 2018). Virke er bindeleddet mellom bedriftene og myndighetene innen handels- og tjenestenæringen, og jobber for å påvirke fremtidens forretningslandskap i Norge. Organisasjonen er representert i over 25 000 virksomheter, og via 300 000 ansatte (Virke, n.d.). Den nevnte konferansen reflekterte over det vanskelige året bransjen hadde stått ovenfor, og konkurstrenden som hadde utviklet seg (Wasberg, 2018). Kjente merker som PM, Tilbords, Enklere liv og Moods of Norway gikk alle konkurs dette året. Konkurstallene fra SSB var knusende og, viste en økning i konkurser på 13% i tredje kvartal sammenlignet med året før. Markedet var i en krisesituasjon, og antall konkurser i perioden var det høyeste siden kjølvannet av finanskrisen i 2008 (SSB, 2018)

Nye teknologiske fremskritt er en av hovedårsakene til at over 50% av virksomheter kan ha gått konkurs, blitt kjøpt opp eller opphørt siden år 2000 (Bonnet et al., 2017). Daglig leder i retailkjeden CMYK, som nå er konkurs, legger vekt på at en avgjørende faktor til de dårlige resultatene er skiftet til netthandel (Wasberg, 2018). Selv om det var en stor økning i bedrifter som måtte stenge dørene og slå seg konkurs, finnes det selskaper som har klart å snu den negative trenden i et marked med sterk konkurranse. Vår casebedrift, Nille AS, maktet å fortsette konkurransen med raskt voksende lavprisselskaper som Normal og TGR (Hopland, 2018). For bedrifter i et slikt marked står omstilling sentralt og prosessene som iverksettes er avgjørende for bedriftens eksistens.

Samtidig som retailbedriftene står i en omfattende omstillingsprosess, har markedet blitt påvirket av andre eksterne kriser, som Covid-19, økt strømpris og i nyere tid en økning i styringsrenten (Knudsen, 2023). For den norske økonomien og det norske arbeidsmarkedet, var koronapandemien noe av det mest opprivende som har skjedd i nyere tid.

Arbeidsledigheten har aldri vært så høy siden krigen, og pengebruken til norske forbruker stuper (Høgseth, 2020). For Norske retailbedrifter fører også koronapandemien i første fase til en endring i hvordan forbrukere handler (Bring, n.d.). Etterspørselen i markedet beveget seg raskt fra innledningsvis å stoppe omsetningen i bransjen, til å få en stor økning i etterspørsel på netthandel. Omstillingen i denne perioden er rask og vanskelig, og flere norske bedrifter kjemper om sin eksistens.

I kjølvannet av pandemien, og etter en periode med mer stabile tider, er inflasjonen i Norge på et høyt nivå. Norges Bank hevet derfor rentene til det høyeste nivået siden finanskrisen i 2008 (Knudsen, 2023), som direkte påvirker norske forbrukeres økonomi. Den norske forbruker har mindre penger, etterspørselen etter varer og tjenester reduseres, produksjonsvolum og inntjeningen hos bedriftene reduseres, samtidig som arbeidsledigheten øker (Norges Bank, n.d.). Som en bedrift under disse tidene vil omstilling være en naturlig del av organisasjonen for å kunne overleve i et marked hvor premisene og spillereglene endrer seg raskt.

I nyere tid, og parallelt med hendelsene beskrevet over, har den digitale transformasjonen vokst frem som et avgjørende grep for bedrifter i mange bransjer. Den digitale transformasjonen har blitt omtalt som den fjerde industrielle revolusjonen (Schwab, 2016) og refererer til omfattende endringer i virksomhetens prosesser, strukturer og kultur drevet av teknologiske nyvinninger (Sandkuhl et al., 2019). I denne sammenheng kommer betydningen og viktigheten av ledelse, som en systematisk tilnærming for å håndtere og styre organisatoriske endringer.

1.2 Formål

Studien har som formål å utforske hvilke faktorer som er med på å påvirke suksess i en ledergruppes tilnærming til omstilling i retailbransjen i Norge. Ved å detaljert analysere ulike aspekter ved ledelse av strategiske omstillingsprosesser, øyner oppgaven å gi innsikt i hvordan ledergrupper i virksomheter kan navigere vellykket gjennom utfordrende omstillinger påvirket av eksterne kriser. De utvalgte seksjonene i oppgaven er nøye gjennomtenkt, og har til hensikt å belyse spesifikke elementer som bidrar til vellykket omstilling for en ledergruppe.

Vi vil se på nøkkelementer som ledergruppens sammensetting, suksessfaktorer, ressursallokering, kommunikasjon og digitalisering. Her vil vi kunne identifisere vellykkede praksiser ved omstillingen som ledergruppen igangsatte hos Nille. Vi vil også utforske årsaker til potensiell endringsmotstand og barrierer, og se på hvordan ledergruppen har håndtert dette. Ved å se på disse temaene og sammenligne det med vår casebedrift vil vi få en innsikt i hvordan ledergruppen jobbet med omstilling i de krevende periodene.

Vårt bidrag mot eksisterende litteratur vil derfor være hvordan ledergrupper i norske retailbedrifter takler krevende omstillingsprosesser, samt hvordan de takler eksterne kriser i den allerede pågående omstillingsprosessen. For å få best forståelse for arbeidet i overgangen

fra omstilling til ekstern krisehåndteringen, er det viktig å forstå helheten i den opprinnelige omstillingen. Derfor blir det viktig å se på nøkkelementer knyttet til finansiell krisen Nille stod i.

1.2.1 Problemstilling

På bakgrunn av hvordan det moderne retailmarkedet i Norge utvikler seg, vil vi dykke inn i hvordan ledere i norske retailkjeder kan kapitalisere på en omstilling, og manøvrere seg gjennom de skiftende forutsetningene i markedet. Vi jobber derfor ut ifra følgende problemstilling;

Hvordan kan ledergrupper i retailkjeder i Norge jobbe med omstilling, påvirket av uforutsette eksterne kriser?

Den første delen av problemstillingen har sitt fokus på den tekniske konkursen Nille har vært gjennom, og de omstillingene ledergruppen iverksatte for å øke lønnsomheten. Den siste delen av problemstillingen handler om påvirkningen av eksterne hendelser underveis i omstillingen, konkret koronapandemien og en økning i styringsrenten som reduserer forbrukerens kjøpekraft. Det er i siktet der de to krisene overlapper hverandre at vårt bidrag til litteraturen vil være. Her vil vi se på hvordan disse hendelsene har påvirket den omstillingen ledergruppen allerede jobbet med.

1.3 Casevalg

For å belyse vårt forskningsspørsmål vil vi gjennomføre en casestudie av Nille og deres omstillingsprosess. Nille AS, som videre i denne oppgaven vil bli omtalt som Nille, er en lavpriskjede som selger et bredt utvalg av interiør- og dekorative produkter (*Om Nille, n.d.*). Kjeden har i dag vareutsalg gjennom 301 butikker og egen nettbutikk (*Om Nille, n.d.*). Nille er et naturlig casevalg i denne oppgaven, da de er en av de bedriftene som har lykket med en snuoperasjon i nyere tid. Organisasjonen gikk teknisk konkurs i 2018 og leverer i dag gode økonomiske resultater (*Nille AS - Trollåsen - Regnskap, n.d.*). Teknisk konkurs innebærer at selskapet er insolvent, og således ikke makter å betale gjeldsforpliktelser når de forfaller, men ikke er juridisk slått konkurs (Kagan, 2023). Oppgaven har ikke som formål å se på hele organisasjon, men øyner å fokusere på ledergruppen. Vi vil senere i oppgaven komme tilbake til hvordan Nille, men også ledergruppen er strukturert.

1.4 Studiens relevans

Strategisk ledelse er et sentralt tema i forretningsverden, spesielt den siste tiden med tanke på utviklingen innenfor teknologi og digitalisering, og hvordan man får mest ut av potensialet i en bedrift. Samtidig har det de siste årene blitt et økende behov og interesse for forskning på ledelse i omstillingsprosesser, spesielt i forbindelse med koronapandemien. Der det er rikelig forskning på området om strategisk ledelse generelt, ser vi fortsatt et behov og en unik mulighet med vår casebedrift til å forske på hvordan en norsk ledergruppe jobber med omstilling i en bedrift som har gått teknisk konkurs. For å ytterligere komplisere situasjonen, ser vi på hvordan selskapet underveis i omstillingsprosessen møter på omfattende eksterne utfordringer. Tidligere forskning har primært fokusert på ledelse av omstillinger i tider som er gode, dårlige eller under pandemi. Gjennom våre analyser ønsker vi derfor å kunne trekke ut funn som kan berike den allerede eksisterende litteraturen som finnes rundt omstilling, og da spesifikt rundt ledergrupper, i denne sammensatte perioden med stor usikkerhet. Målet med studien er å bidra med overføringsverdi for liknende selskaper innenfor retail i Norge, og belyse arbeidsmetodikk i ledergruppen som er fremtredende i Nilles omstillingsprosess.

Basert på disse rammene vil studien være tidsriktig og relevant. Det er trolig ikke å forvente at en identisk situasjon vil oppstå i retailmarkedet i Norge igjen, men oppgaven øyner å berike litteraturen med forskning på en ledergruppe som har lyktes med omstilling i finansiell krise og hvordan de underveis i prosessen måtte jobbe for å håndtere de eksterne krisene.

1.5 Struktur og veikart

Videre i oppgaven vil vi gå inn på relevant teori og litteratur, som bidrar til å sette omstillingsprosessen ledergruppen i Nille har vært gjennom i perspektiv med etablert praksis. Dette dekkes i kapittel 2. Etter teorikapittelet vil vi gå inn på studiens metodiske fremgangsmåte, samt hvordan vi har gått frem i informasjonsinnhenting. Metodekapittelet, kapittel 3, etterfølges av en mer utfyllende casebeskrivelse i kapittel 4. Her vil vi presentere viktige momenter som belyser hvordan vår casebedrift drives. Videre kommer et analysekapittel i kapittel 5, der vi gjennomgår funn og sammenfatter intervjuene som er foretatt i casebedriften. Til slutt vil vi diskutere resultatene av studien i kapittel 6 ved å se på funnene fra kapittel 5 opp mot de teoriene vi har presentert tidligere i kapittel 2. Avslutningsvis vil vi presentere vår konklusjon og svar på problemstillingen i kapittel 7, hvor vi også kommer med forslag til videre forskning på feltet.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi belyse teori rundt strategisk ledelse og omstilling i krise fra en ledergruppes perspektiv. Vi vil også kort se på digitalisering da dette ble sett på som en viktig faktor til «retail-apokalypsen» i 2018. Hensikten er å etablere forståelse for den teoretiske konteksten og bruke dette senere i kapittel 6, der vi skal diskutere teorien opp mot våre funn. Vi vil bruke rammeverket til Pearce & Robbins (1993), og deres modell for omstilling i nedgang, som struktur i analysen av Nilles omstillingsprosess. Supplert med annen teori som påvirker ledergrupper i eksterne krisetider, vil vi få oversikt over litteraturen som spiller inn i vår case.

Strukturen i kapittelet vil bygges opp gjennom en introduksjon av litteratur som omfatter økonomisk krise. Det innebærer årsaker til finansiell nedgang og strategi i nedgang. Videre ser vi på organisatorisk endring spesifikt mot toppledergruppen, endringsstrategi, kommunikasjon i ledergruppen, endringsmotstand, barrierer, kritiske suksessfaktorer og til slutt digitalisering. Avslutningsvis ser vi på modellen til Pearce & Robins, som sammenfatter en omstillingsprosess i nedgang. Teorien som trekkes frem i dette kapittelet er valgt for å hjelpe med å besvare problemstillingen: *Hvordan kan ledergrupper i retailkjeder i Norge jobbe med omstilling, påvirket av uforutsette eksterne kriser?*

2.1 Økonomisk krise

Mange bedrifter og organisasjoner går gjennom perioder med fallende resultater (Barr et al., 1993). I denne oppgaven utelukker vi mindre svingninger i driften av selskap, og velger å se på forskningen som knytter seg mot bedrifter i dyp eksistensiell krise. Det omfatter bedrifter som har eller er i ferd med å gå konkurs, og dermed må ta drastiske tiltak for å fortsette driften. Denne omstillingsprosessen kan ses på som en «en ekstraordinær redning av driftsresultatet etter et ekstraordinært tilbakefall» (Schendel et al., 1976).

2.1.1 Årsaker til finansiell nedgang

Bakgrunnen for fallende resultater, og dermed trusselen om videre eksistens i en organisasjon, er bredt undersøkt i internasjonale forskningsmiljø (Michalkova et al., 2018). En fellesnevner i teorien er hvordan den strategiske ledelsen ikke makter å forutse eller tilpasse seg interne

eller eksterne omgivelser på en tilfredsstillende måte (Pretorius & Holtzhausen, 2008). En studie gjort av Tikici et al. (2011), som undersøkte strategier i snuoperasjoner under krisesituasjoner, fordeler overordnet årsakene til fallende resultater inn i eksterne og interne faktorer (Pearce 1993; Tikici et al., 2011).

Eksterne faktorer er faktorer som er utenfor bedriftens egen kontroll, og som derfor kan være vanskelig å ha oversikt over (Trahms et al., 2013). I litteraturen er det endringer i industrien eller omgivelsene til bedriften som utgjør de eksterne faktorene (Short et al., 2006).

Eksempelvis kan disse faktorene være økonomiske kriser, teknologiske fremskritt, nedgang i bransjen og endret markedsdynamikk (Trahms et al., 2013). En sammensatt økonomisk krisesituasjon kan ramme hele eller deler av en bedrift, der en typisk ser fall i etterspørsel, økt konkurranse, lovendringer eller en kombinasjon av disse (Chathoth et al., 2006).

Interne faktorer går spesifikt inn på hvordan driften innad i organisasjonen er satt opp. Som Trahms et al. (2013) påpeker, er organisatorisk tilbakegang ofte et resultat av manglende evne å tilpasse ressurser og struktur til markedet. Eksempelvis kan organisasjonens størrelse gi finansiell trygghet, men samtidig bidra til begrenset fleksibilitet i form av innarbeidede rutiner, som kan hindre tilpasningsdyktigheten (Cyert & March, 1963; Hannan & Freeman, 1989; Sutton 1997). Andre interne faktorene kan springe ut fra dårlig finansiell kontroll, manglende videreutvikling av kjernekompetanse, manglende innovasjon av produktsortiment eller en kombinasjon av overnevnte (Tikici et al., 2011).

2.1.2 Strategi i nedgang

For å kunne vite hvordan en best skal agere på kritiske nedgangstider i en bedrift, må man være kjent med bedriften i sin helhet. Vi skal blant annet se to ledende artikler på området, som har vært fremtredende i forskningen på bedrifter i krise. Artikkelen er valgt basert på hvor etablerte praksisene har vært for fagfeltet, og selv om enkelte kilder er eldre, peker de på mange av de viktigste stegene i strategiprosessen for en bedrift i nedgang. Vi har valgt å begrense oss til å se på to overordnede strategiske valg, som vi også finner igjen i modellen som presenteres i Pearce & Robbins (1993) og Trahms et al. (2013). Dette på grunn av relevansen til vår egen casebedrift.

I artikkelen «Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery», får vi et innblikk i de vanligste strategiene som brukes ved store snuoperasjoner for selskap i

krise (Schendel et al., 1976). Vi supplerer forskningen til Schendel med artikkelen «Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?», av Hugh M. O'Neill, som utforsker kjente redningsaksjoner gjort hos store Amerikanske selskaper (O'Neill, 1986).

Disse to artiklene er i hovedsak enige om hvilke kjennetegn som går igjen hos selskaper som får til raske og bærekraftige omstillinger i krisesituasjoner. Funnene kan deles inn i nevnte 2 strategier:

Operasjonelle tiltak / innskrenkende tiltak

Den første strategien handler om fokuset på kostnadsreduksjon og salg av eiendeler. Schendel fremlegger momenter som oppsigelser, nedleggelse av lokasjoner, samt salg av diverse anleggsmidler i organisasjonen. Innskrenkningsstrategien går hånd i hånd med effektivitetsøkning, hvor generell innsparing og fokus på budsjettering og kostnadskontroll er sentrale elementer (Schendel et al., 1976; Pearce 1993).

Operasjonelle tiltak handler om valg som direkte påvirker bedriftens ressursbruk og interne prosesser. Annen litteratur viser at kostnadskutt i form av nedbemanning, reduksjon av eiendeler og generelle reduksjoner i kostnader kan bidra til å forbedre resultater under snuoperasjonen (Love & Nohria, 2005; Bruton et al., 2003). Samtidig er det funn som belyser hvordan nedbemanning og reduksjoner i eiendeler kan påvirke bedriftens prestasjoner negativt på sikt (Nixon et al., 2004). Disse funnene kan sannsynligvis forklares ved at tiltakene rundt reduksjoner i visse tilfeller er en tvungen reaksjon på en omfattende nedgang, og ikke et taktisk grep som er frivillig og veloverveid (Barker & Mone, 1994).

Strategiske tiltak

Tiltakene som anses som strategiske, involverer beslutninger som påvirker organisasjonens langvarige retning og målsetninger. Å tilegne seg ny teknologi, fokusere på nye markeder og allokere interne ressurser er eksempler på tiltak av strategisk natur. Dette kan gjøres gjennom fusjoner og oppkjøp, men også gjennom nedskalering og endret forretningsperspektiv. Forskningen har vist at denne type tiltak er avgjørende for fremtidige prestasjonsforbedringer, samt har en positiv effekt på bedriftens stabiliseringsprosess (Morrow et al., 2007). Samtidig er tilpasningen av disse strategiske tiltakene til forretningsmiljøet helt avgjørende for effektiviteten (Moulton et al., 1996).

Schendel (1976) og O'Neill (1986) er enda mer presise i deres kategorisering av strategiske tiltak. Her deles det ytterligere inn i 3 hoveddeler; fornyelse, omadressering og reorganisering. Fornyelsesstrategien handler om å angripe nye segmenter, eller nye markeder. Med andre ord er det diversifisering og nye markedsmuligheter som er i fokus, og som for flere bedrifter er en av grunnene til behovet for omstruktureringen (O'Neill, 1986). Dette synet støttes av Schendel (1976), som også vektlegger markedsføringsstrategier som viktige momenter i denne strategien. Disse markedsføringsstrategiene kan omfatte økte volum og inntekter gjennom økt markedsføring og merkevarekjennskap, skifte av firmaets retning, samt ekspansjon til nye markeder gjennom produktutvikling (Schendel et al., 1976).

Omadresseringen likner litt på fornyelsesstrategien, men har større fokus på hvordan forretningsmodellen til selskapet er, og at den må restruktureres for at bedriften skal kunne overleve (Schendel et al., 1976). Dette er for øvrig ingen rask løsning, men vil være et viktig steg for et selskap som er nødt til å endre forretningsmodell.

Til slutt er det reorganisering. Reorganiseringsstrategien går ut på å endre firmaets ledelse og struktur. Strategien omhandler to omfattende handlinger, som begge er veldig inngripende på sin måte. Ofte har ledelsen en viktig del av skylden til hvordan bedriften har endt opp i en vanskelig finansiell situasjon (O'Neill, 1986). Uavhengig om det er ledelsens som har størst skyld i situasjonen, så er det ofte viktig å få inn en ny ledelse av andre grunner, som troverdighet og motivasjon for selskapet. Litteraturen viser at det er lettere å ha tiltro til at en ny ledelse vet hvordan man skal redde et selskap, enn at den opprinnelige ledelsen vet hvordan man kan snu ting rundt.

Reorganisering handler også om å endre firmaets struktur (Schendel et al., 1976). Dette innebærer å se på hvordan selve organiseringen av selskapet er satt opp. Eksempelvis er oppkjøp, fusjoner og utfisjonering av divisjoner momenter man må vurdere for å bedre den økonomiske situasjonen i selskapet. I artikkelen til Schendel et al. (1976), kommer det frem at etablering av resultatansvar under reorganiseringen var en nøkkelhandling for 25% av selskapene i undersøkelsen. Her spiller ledelsen også en viktig rolle, da kontroll og beslutningstaking henger nøye sammen med strukturendringene som foretas (Schendel et al., 1976).

Kritikken mot artiklene dreier seg i størst grad om hvorvidt utviklingen i verden og den stadige globaliseringen som foregår, er hensyntatt i de ulike strategiene. Barker og Duhaime (1997) argumenterer for at den økende digitale innovasjonstakten krever et mer nyansert bilde

av disse strategiene, enn hva som kommer frem hos Schendel og O'Neill (Barker & Duhaime, 1997). At artiklene er skrevet på 70- og 80-tallet er også et element man må være kritisk til. Hvorvidt de allerede etablerte strategiene fortsatt er relevante, er blant annet diskutert i artikkelen til Trahms et al. (2013), som på sin side påpeker hvordan den raske utviklingen i samfunnet påvirker implementeringsmulighetene av eldre litteratur på feltet (Trahms et al., 2013). Det betyr at overføringsverdien ved suksessfaktorene som omhandler strategi i nedgang frem til 1986, kan være begrenset. Vi bruker fortsatt disse kildene i samarbeid med artikkelen til Trahms (2013), da det er flere elementer som sannsynligvis fortsatt vil være svært aktuelle i vår oppgave.

2.2 Organisatorisk endring

En endring kan påvirke hele eller deler av organisasjonen, og er et vidt begrep med mange definisjoner. En sentral definisjon er «*changes in how an organization functions, who its members and leaders are, what form it takes, or how it allocates its resources*» (Weick & Quinn, 1999). For å gjennomføre endringer er det viktig med god ledelse, og Kotter beskriver endringsledelse som: «*Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles*» (Kotter, 1996).

Innen bedriftsutvikling har organisatorisk endring alltid vært integrert. Utviklingen fra tidlige teorier til hvordan vi tilnærmer oss dette i dagens bedriftsmiljø, har endrer seg betraktelig (Bartunek & Woodman, 2015). En organisatorisk endring innebærer endringer i forskjellige deler av en organisasjon, hvor målet er å komme seg til et ønsket fremtidig sted (Harigopal, 2006). For å få en dyp forståelse av organisatorisk endring er det viktig å se på både historiske og moderne teorier. Videre er det viktig å se på de ulike kontekstene hvor endringen skjer. I et stadig skiftende forretningslandskap blir evnen til å tilpasse seg og navigere seg gjennom omstillinger stadig viktigere, og bedrifter bør derfor fokusere på å forstå teorien og praksisen for å lykkes. I nyere tid har det kommet et skifte innenfor organisatorisk endring, hvor den tradisjonelle diagnostiske tilnærmingen har skiftet over til en mer dialogisk tilnærming (Bushe & Marshak, 2009). Den diagnostiske tilnærmingen forsøker hovedsakelig å identifisere og løse problemer. Motsetningen er en dialogisk tilnærming, som legger vekt på å skape muligheter og utforske nye potensialer gjennom dialog og samhandling.

2.2.1 Planlagte og uplanlagte endringer

Det skilles gjerne overordnet mellom planlagte og uplanlagte endringer. Denne oppgaven tar hovedsakelig for seg planlagte endring hvor ledergruppen i selskapet jobber mot å komme seg ut av den økonomiske krisen. Underveis påvirkes omstillingsprosessen av eksterne kriser og ledergruppen står ovenfor en situasjon preget av uplanlagte endringer.

En planlagt endring refererer til et initiativ som har som formål å oppnå et bestemt mål. En slik prosess er ofte strukturert basert på resultater av strategiske beslutninger (Lewin, 1947). Det er viktig å utvikle klare, realistiske strategier som samsvarer med organisasjonens visjoner og mål (Bryson, 2015). På den andre siden er uplanlagte endringer noe som skjer spontant på kritiske hendelser organisasjonen må håndtere. Det kan være flere grunner til uplanlagte endringer, eksempelvis politiske hendelser, pandemier og markedssvingninger. Denne typen endringer utvikler seg organisk og ledelsen iverksetter tiltak uten strategisk planlegging (Weick & Quinn, 1999). Weick & Quinn (1999) trekker frem at ledergrupper må respondere effektivt og raskt i sin respons på det eksterne sjokket organisasjonen står ovenfor, ofte ved å bruke adaptive og improviserte løsninger.

Forskjellen i de to endringsmetodene ligger i hvordan de påvirker organisasjonen, og hvordan de må håndteres. Planlagt endring er forutsett, og bedriften kan forberedes gjennom kommunikasjon, opplæring og støtte. Uplanlagt endring er derimot preget av raske beslutninger, improvisasjon og krisestyring (Burnes, 2004). I forskningen trekkes det også frem at ledergrupper i dagens dynamiske forretningsmiljø er nødt til å ha en integrert tilnærming hvor organisasjonen kombinerer planlagte og uplanlagte endringer. Denne metoden tillater organisasjonen å jobbe mot et strategisk mål samtidig som den kan tilpasse seg nye situasjoner preget av krise (Woerkum et al., 2011).

2.2.2 Toppledergruppen

Ledergruppen er de personene som skal styre de strategiske beslutningene til et selskap. De opererer på det høyeste nivået i organisasjonen, og leder driften mot målsettingene som er satt. Ofte betegnes denne gruppen mennesker som en C-suite, som springer ut fra den engelske betegnelsen «chief», og kan sammenliknes med direktør-tittelen på norsk (Groysberg et al., 2014). Ledergruppen kan variere fra selskap til selskap, og avhenger av hvilke mennesker og type forretninger bedriften innehar. Ofte inkluderer ledergruppen stillinger som administrerende direktør/daglig leder (CEO), operasjonsdirektør (COO),

finansdirektør (CFO), IT direktør (CTO) og markedsdirektør (CMO). Alle stillingene har sitt eget ansvarsområde innad i organisasjonen, men det er CEO som er den høyeste beslutningstakeren. Videre styrer operasjonsdirektøren inngående og utgående logistikk i selskapet, finansdirektøren styrer økonomien til selskapet, IT direktøren er ansvarlig for IT-systemene til organisasjonen, og markedsdirektøren har ansvaret for markedsanalyse, markedskanaler og salg (Groysberg et al., 2014). Ettersom premissene i forretningslandskapet utvikler seg, har det også blitt behov for andre stillinger innenfor C-suiten. Det betyr dog ikke at en organisasjon er avhengig av å ansette en person til hver stilling. Innenfor dette området må hvert selskap se på hva de trenger for å drive organisasjonen best mulig mot sine strategiske mål (Groysberg et al., 2014).

Daglig leder har et overordnet ansvar i organisasjonen, og innebærer alt fra de strategiske beslutningene som gjennomføres, ledelse av personell og representere selskapet ovenfor interessenter og media. Som øverste leder spiller daglig leder en sentral rolle i organisasjonen arbeid med retning og kultur (Wrede et al., 2020). Den digitale fremgangen har ført til utvikling i forskningen på toppledere. Egenskapene som kreves er annerledes enn tidligere, og de strategiske retningene en ledelse skal styre sitt selskap etter endres. I artikkelen til Wrede (2020) utforskes denne forandringen i egenskapene til toppledergruppen, og det kommer frem at selv om digitale utfordringer krever at toppledere utvikler digitale ferdigheter, er det fortsatt et behov for tradisjonelle lederegenskaper for å lede endringer. En sentral egenskap som kommer frem i litteraturen, som også støtter opp under funnene til Wrede (2020), er hvordan toppledere er avhengig av å ha dynamiske lederegenskaper. Det vil si evnen til å tilpasse seg raskt og evnen til å ta raske og store beslutninger i perioder påvirket av usikkerhet. Disse egenskapene betegnes som avgjørende for vellykkede strategiske endringer (Helfat & Martin, 2014).

I artikkelen til Krause et al. (2022) går de i dybden rundt naturen til et toppledelsesteam, og innvirkningen de har på organisasjonens suksess under omstilling. Forskningen viser til at det er et behov for bred kompetanse innad i ledergruppen. Wu (2021) støtter opp under dette og belyser at effektive ledere under omstilling innehar ulik kompetanse, har et høyt utdannelsesnivå og begrenset med erfaring fra bedriften, er bedre egnet til å avverge interne kriser som ikke skyldes bedriftens omgivelser eller andre eksterne faktorer.

I tillegg er strategisk tenkning, risikostyring og evnen til å jobbe effektivt når det er mye press avgjørende egenskaper (Krause et al., 2022). Videre belyses viktigheten av ledergruppens evne til å gjennomføre endringen, samt daglig leders egnethet for å styre bedriften (Chen &

Hambrick, 2012). For å bygge videre på dette, har Oreg & Berson (2019) sett på toppledelsens fleksibilitet. Dette bygger videre på evnene en toppledergruppe må ha, ved at de er nødt til å kunne tilpasse seg og sin lederstil etter de rammene organisasjonen står i. Evner ledergruppen dette, vil de oppnå den mest effektive omstillingen.

I en situasjon der en toppledergruppe står i krise, kan det være vanskelig å bestemme seg for en håndteringsplan. Tidligere forskning har vist at en toppledelse som tidlig erkjenner at de har nedgang, evner å identifisere årsaken, og oppfatter alvorlighetsgraden, oftere lykkes med de etterfølgende snuoperasjonene (Furrer et al., 2007; Pajunen, 2006). Wu (2021) sin forskning på kriseledelse i kjølvannet av koronapandemien støtter opp under at gode kriseledere er mentalt forberedt på krisen og kan ta beslutninger raskt basert på gode forberedelser. Ledere som ikke har denne tilnærmingen, har en tendens til å bagatellisere krisen og utsette tiltak, da de er redd dette kan være skadevirkende for fremtidig drift. Som oftest er effekten motvirkende og kan føre til større skade

De mest effektive og vellykkede lederne under krise, er de som er fleksible, bruker krisen til å fremme innovasjon, snur krisen til en fortetningsmulighet og ser muligheter og vekst fremfor utfordringer. Ledere som skulle ønske at tiden kunne skrus tilbake, vil streve med å bygge videre på den nye situasjonen (Wu, 2021). Cornes (2020) trekker også frem at en ledergruppe må ha en tilnærming som er basert på strategisk ledelse av innovasjon. Samtidig som det er behov for innovasjon, trekkes det frem at balansen mellom innovasjon og eksisterende forretningsmodeller er vanskelig. En måte dette kan løses på er ved å aktivt engasjere seg i å forstå «det som gir mest mening» for organisasjonen og dens struktur. Balogun et al. (2015) trekker frem nettopp dette, og viser til at ledere som benytter seg av denne tankegangen er best rustet til å gjennomføre effektive endringsstrategier. Videre er det viktig å aktivt engasjere seg i responsen på omstillingene som blir gjennomført, og analysere de tilbakemeldinger som fanges opp (Balogun et al., 2015). Dette kan tyde på at en toppleder er nødt til å involvere seg aktivt nedover i organisasjonen, og kommunisere godt med de ansatte, slik at de får gjennomføre riktige og effektive endringsstrategier.

Toppledelsens dynamiske omstillingsegenskaper

«Dynamic managerial capability», eller toppledelsens dynamiske omstillingsegenskaper, er et fenomen som innebærer toppledergruppens evne til å håndtere og tilpasse strategiske endringer i spesielt utfordrende situasjoner (Helfat & Martin, 2014). Disse egenskapene

handler om hvordan en leder eller ledergruppe muliggjør strategisk gode beslutninger i et stadig skiftende forretningsmiljø. Hvorvidt en ledergruppe innehar dynamiske omstillingsegenskaper, avhenger av flere faktorer og erfaringer de har gjort seg opp fra tidligere. Av litteraturen er det identifisert 3 underliggende ledelsesressurser som avgjør hvorvidt en leder innehar dynamiske omstillingsegenskaper (Heubeck, 2023; Adner & Helfat 2003). Først og fremst er lederens humankapital viktig. Med humankapital menes lederens utdanning, tidligere erfaringer og individuelle kapabiliteter, som legger grunnlaget for deres strategiske valg under en omstilling (Helfat & Martin, 2014). Videre er lederens sosiale egenskaper et element, som er fordelene lederen har ved sitt formelle og uformelle nettverk av aktører (Adner & Helfat 2003; Burt 2010). Den siste ledelsesressursen er hvordan lederens kognitive evner er utformet. Det skiller seg fra de to tidligere elementene, ved at det innebærer lederens informasjonsbearbeiding og læringskapasiteter mot beslutningsgrunnlaget (Adner & Helfat 2003).

De nevnte egenskapene er avgjørende for en ledergruppes fleksibilitet, problemløsning og evnen til å balansere planlagt og uplanlagte endringer (Helfat & Martin, 2014). En dynamisk toppledelse vil derfor ha bedre forutsetninger for å reagere raskt på endringer, identifisere nye muligheter, og styre organisasjonen effektivt gjennom en omstillingsprosess. Synergiene som oppstår når denne dynamikken kombineres med en samarbeidsorientert tilnærming i ledergruppen, vil en kunne styrke bedriftens evne til å vokse i møte med nye utfordringer (Heubeck, 2023; Helfat & Martin 2014).

2.2.3 Endringsstrategi

I forbindelse med å håndtere endringer, skilles det i litteraturen mellom to ulike metoder. Disse metodene skilles på bakgrunn av hvorvidt ledergruppen er i forkant av omstillingsprosessen, eller om de håndterer endringer når de oppstår (Burnes, 2004). Samtidig skilles det også hvor i organisasjonen endringsinitiativet oppstår, og hvem som aktivt styrer organisasjonen mot den aktuelle endringen (Crespi et al., 2008).

Proaktiv og Reaktiv

Identifisering av en proaktiv eller reaktiv tilnærming er viktig å avgjøre i for en ledergruppe i en omstillingsprosess. Det er to forskjellige strategier som organisasjoner kan adoptere til i en

En proaktiv strategi baserer seg på grundige analyser av markedstrender, teknologi og forbrukeratferd. Dette brukes til å forutse behov for endring, og å gjøre seg klar for den påfølgende omstillingsprosessen (Burnes, 2004). Weick og Quinn (1999) understreket viktigheten av kontinuerlig læring i et forretningslandskap i kontinuerlig forandring. En proaktiv tilnærming er gunstig med tanke på at en potensiell identifisering av endring før resten av markedet oppfatter det, vil det kunne føre til konkurransefortrinn.

Det motsatte av en proaktiv strategirespons, er reaktiv. En reaktiv tilnærming innebærer at organisasjonen benytter en strategi hvor de iverksetter endringer etter at en situasjon har oppstått. Dette kan være som en konsekvens av hendelser eller kriser som oppstår uventet, eller situasjoner som fører til uforutsette muligheter eller trusler i markedet (Mintzberg, 1994). En reaktiv tilnærming kan ofte bety at organisasjonen må ta raske beslutninger og tilpasse seg fort. Det er derfor viktig at organisasjonen har tilrettelagt eller iverksetter tiltak som muliggjør raske endringer (Burnes, 2004).

For bedrifter med økonomiske utfordringer kan det være vanskelig å benytte seg av en proaktiv tilnærming, da det ofte er stor usikkerhet knyttet til fremtidige trender (Sheaffer et al., 2003). En slik situasjon tvinger organisasjonen til å benytte seg av en reaktiv strategi, selv om det innebærer høy risiko og økt sannsynlighet for en mindre vellykket implementering av endringer (Pearce II & Robbins, 1993). Videre indikerer Pearce & Robbins at en slik strategi ofte er den eneste levedyktige tilnærmingen for bedrifter i krise. Som et tiltak mot dette kan derfor være viktig for bedrifter i slike situasjoner å tilpasse seg og tilrettelegge organisasjonen for å takle raske endringer.

Top-down og Bottom-up

Når en strategi skal initieres er det to forskjellige strategiske tilnærminger som ofte benyttes. Endringens suksess og struktur er sterkt grunnet i hvilken tilnærming som benyttes, og det er derfor kritisk for en ledergruppe å legge en strategi for hva de skal iverksette.

Det er ledelsen som tar initiativ og styrer hele omstillingsprosessen i en top-down tilnærming. Hovedscenen er at organisasjonen ønsker en sentralisert beslutningstaking, og denne utføres gjennom ledelsen. Endringer blir deretter diktert nedover i organisasjonen (Bamford & Forrester, 2003). Tilnærmingen har fordeler ved at organisasjonen kan sikre rask implementering av endringer, på bakgrunn av at det er færre beslutningstakere (Senior &

Swailles, 2016). På den andre siden kan dette føre til utfordringer og mostand fra de ansatte dersom det blir innført pålagte endringer uten tilstrekkelig konsultasjon eller involvering (Armenakis & Bedeian, 1999). I krisesituasjoner er det ofte denne tilnærmingen som blir favorisert da den tillater raske handlinger som kostnadsutt, restrukturering eller andre strategiske tiltak (Pearce II & Robbins, 1993).

Bottom-Up tilnærminger har sitt utspring i at involveringen og initiativet oppstår fra de ansatte på et lavere nivå i organisasjonen. Det er de som står nærmest problemet eller utfordringen som identifiserer og implementere passende løsninger (Waddell et al., 2016). Denne tilnærmingen vil ofte involvere flere ansatte og kan derfor fremme større aksept og eierskap til endringen (Bamford & Forrester, 2003). Ulempen med dette er at det kan føre til lenger og mer kompleks omstillingsprosess da antallet involverte individer øker (Cummings & Worley, 2014). I krisesituasjoner kan derfor denne tilnærmingen være mindre gunstig. På den andre siden kan ansatte på lavere nivå ha god innsikt og perspektiver som fremmer løsninger til innovasjon og

I konteksten av krisetilstander og behovet for rask problemløsning kan det tyde på at en hybrid tilnærming vil gi flere fordeler. En organisasjon som skaper en kultur for åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte for å få input og initiativ, men hvor ledelsen fortsatt kan gi klare retningslinjer, vil kunne enklere navigere seg gjennom vanskeligere tider (Vakola & Nikolaou, 2005).

2.2.4 Kommunikasjon i ledergruppen

Kommunikasjonen innad i toppledergruppen og ut i organisasjonen er avgjørende for å lykkes med omstillinger og endringer i kriseperioder. Teorien «Upper Echelons Theory», belyst av Hambrick & Mason (1984), viser at utfallet av omstillingen er sterkt forankret i endringskommunikasjonen. Valget av kommunikasjonen kan ifølge teorien ofte forstås gjennom lederne sine personlige egenskaper og karakteristikk (Hambrick & Mason, 1984). Dette betyr at ledergruppens tolkning av situasjonen og personlige egenskaper vil påvirke kommunikasjonen, og har en innvirkning på retningen organisasjonen er på vei. Tolkningen vil også påvirke hvordan de ansatte mottar endringsinformasjon. Ledernes tidligere erfaring er derfor ofte viktig i utforming av kommunikasjon og strategier (Hambrick & Mason, 1984).

En effektiv kommunikasjonsstrategi er ifølge teorien sentral for å lede gjennom endringer, visualisere en klar fremtidig visjon, og overbevise ansatte til å være med på denne visjonen (Fairhurst & Connaughton, 2014). For å oppnå denne formen for effektiv kommunikasjon, handler det ikke bare om å formidle informasjon, men også å lytte og reagere på tilbakemeldinger fra ansatte. En slik tilnærming øker også sannsynligheten for å få med seg de ansatte på omstillingen (Bordia et al., 2004). En vil samtidig få en større forståelse av hvorfor omstillingen må skje, samt en følelse av kontroll over situasjonen de står i (Locke & Schweiger, 1979). For en ledergruppe er den interne kommunikasjonen avgjørende for å sikre en felles forståelse av omstillingene som må gjøres, samt sikre en uniform informasjonsdeling til de ansatte (Fairhurst & Connaughton, 2014). Ulik informasjonsdeling fra ledergruppen kan føre til usikkerhet hos de ansatte.

Den interne kommunikasjonen i ledergruppen er kritisk for å koordinere en effektiv omstillingsprosess. Dette blir også bekreftet i teorien om gruppekommunikasjon som belyser viktigheten av å en åpen dialog, respekt og felles beslutningstaking for å danne en felles tilnærming til omstillingene (Keyton, 2011). I situasjoner preget av krise, blir disse aspektene enda viktigere for at ledergruppen skal kunne reagere raskt og koordinert. Det er også viktig for en ledergruppe å forstå hvilken informasjon som er viktig for organisasjonen. Selv om tall og fakta er viktig innad i ledergruppen, viser teorien at det som signaliseres ut til de ansatte bør fokusere være basert på en grunnleggende respekt (Richardson & Denton, 1996).

2.2.5 Endringsmotstand

Endringsmotstand er et fenomen som er godt undersøkt i litteraturen, og har dermed flere aspekter og tilnærminger. Konseptuelt er ledelse et fenomen som er rotfestet i organisasjonens dynamikk, og som manifesterer seg forskjellig avhengig av en rekke faktorer. Konseptet om motstand mot endring er helt sentralt i forbindelse med en omstillingsprosess.

En artikkel av Waddell og Sohal (1998) argumenterer for at motstand mot endring kan være et hinder, og samtidig et konstruktivt verktøy innenfor ledelse av omstillinger, som kan bidra til å opprettholde stabilitet innad i en organisasjon. Artikkelen omhandler hvordan ledere burde bruke deltakende teknikker som involverer ansatte i forskjellige stadier i omstillingsprosessen. Blant annet innenfor lærings-, planleggings- og implementeringsstadiene av endringsprosjektet, som kan øke følelsen av forpliktelse til endring, og dermed redusere motstanden (Smith, 2005; Waddell & Sohal, 1998).

I en annen artikkel, legger Lawrence (1970) mer vekt på de menneskelige relasjonene som en sentral faktor i endringsmotstand. Han oppfordrer ledere til å være mer oppmerksomme på tegn på motstand tidlig i implementeringsprosessen, som kan fungere som advarselssignaler i styring og timing av primært teknologiske endringer. Lawrence mener at ekte deltakelse ikke kan fremprovoseres eller skapes kunstig, men at den må være basert på en respekt for ansattes verdier og meninger (Lawrence, 1970).

En tredje tilnærming til endringsmotstand, trekkes frem i boken til Ansoff og McDonnell (1990). Forskningens tilnærming omhandler diskusjonen rundt strategier for å håndtere motstand. Her introduserer de viktigheten av å bygge et støttende klima rundt endringen, samt å designe atferdsmessige funksjoner inn i selve endringsplanen. Dette synspunktet underbygges videre av Pardo de Val og Martínez Fuentes (2003), som vektlegger hvordan opplæring og kultur er viktig for å forebygge motstand. Begge artiklene understreker viktigheten av å gå fra reaktiv til proaktiv ledelse, og fremhever behovet for å diagnostisere endringens natur og bygge en lanseringsplattform for å støtte omstillingsprosessen.

Pardo del Val og Martínez Fuentes (2003) gir samtidig en omfattende klassifisering av hovedkildene til motstand. Endringsmotstand deles inn i to hovedfaser: formulering og implementering. De påpeker at selv om motstand forsinker eller forhindrer implementeringen av endringer, så kan endringsmotstand også bidra med verdifull innsikt for å optimalisere fremtidige omstillingsprosesser. Artikkelen er en empirisk studie av firmaer som nylig har gjennomgått omstillingsprosesser, og bekrefter prøver ut allerede etablert teori på området. Hovedfunnene deres er at de teoretiske kildene til endringsmotstand var aktuelle praksis, dog i varierende grad. Studien slår også fast at motstand fantes oftere i strategiske endringer sammenlignet med mindre inkrementelle organisatoriske endringer.

Ved effektivitetsmangel og betydelig motstand, argumenterer enkelte for at det må være oppsigelser i form av å fjerne ansatte som er uvillige til å endre seg. Avskjeder kan øke produktiviteten i organisasjonen, og bidra til at man når målsettingen som er satt i forkant av omstillingsprosessen (Batt & Colvin, 2011; Koys, 2001).

Oppsummert er det tydelig hvordan endringsmotstand er et flerdimensjonalt konsept, som ikke utelukkende knytter seg til de negative aspektene ved omstillingsprosesser. Det er heller en integrert del av organisasjoners tilpasningsevne, og kan på den måten fungere som en stimulator mot forbedring og innovasjon av omstillingsprosessen. Vi ser også hvordan forskere vektlegger en strategisk tilnærming mot de ulike formene for endringsmotstand, og

bruker tidligere erfaringer til å skape større grunnlag for vellykkede omstillingsprosesser i fremtiden. Herunder tiltaket med å kvitte seg med ansatte som drar utviklingen i en feilaktig retning. Samtidig er det viktig å erkjenne hvordan motstanden varierer i omfang, avhengig av situasjon og størrelse, og at ulike endringer krever ulike grep fra ledelsen.

2.2.6 Andre strategiske barrierer

Som nevnt kan ledergruppen møte på ulike strategiske utfordringer i en omstillingsprosess. I tillegg til endringsmotstand, er utilstrekkelig intern kommunikasjon og mangel på avsatte ressurser momenter som kan gjøre endringene vanskeligere (Armenakis & Bedeian, 1999). Identifisering av de ulike potensielle barrierene er derfor viktig for en organisasjon for å på forhånd utvikle strategier for å overvinne dem.

Utilstrekkelig kommunikasjon fra ledergruppen eller innad i ledergruppen er en annen kritisk faktor som kan være en barriere mot vellykket endring. Eksempler på dette kan være uklarhet i form av mål og forventninger, eller mangel på informasjon og oppdatering om fremdriften i omstillingsprosessen (Lewis, 2011). Denne barrieren kan overvinnnes ved å etablere en klar kommunikasjonsstrategi som inkluderer regelmessig oppdateringer og tilbakemeldinger fra de ulike nivåene i bedriften.

En annen barriere er mangel på ressurser. Eksempler på dette kan være tid, penger, eller kompetanse, og kan ha en betydelig innvirkning på en vellykket implementering (Cameron & Green, 2019). Denne barrieren kan overvinnnes ved å nøye planlegge og allokere de nødvendige ressursene for implementeringsprosessen i starten, og å være fleksibel til å gjøre justeringer underveis ved behov.

En sentral utfordring som blir spesielt relevant for denne oppgaven er eksterne kriser og faktorer. En ledergruppe må sette seg inn i hvilke eksterne faktorer som kan påvirke deres organisasjon og hvordan det kan påvirke organisasjonen (Pettigrew et al., 2021).

Ledergruppens rolle i organisasjonen blir kritisk når det kommer til å navigere organisasjonen gjennom disse utfordringene. Armenakis og Harris (2009) viser til at for en ledergruppe handler det ikke bare om å identifisere og forstå de eksterne faktorene, men aktivt være engasjert slik at de kan forme organisasjonen etter de eksterne faktorene. Det vil kunne inkludere å endre de mål, strukturer og teknologi som var planlagt. Dette kan tyde på at organisasjoner bør ha en proaktiv tilnærming til eksterne faktorer, og enda mer mot eksterne

kriser. På den andre siden er det ikke alle eksterne faktorer som kan forutsees, men ut fra forskningen poengterer hvordan organisasjoner må forstå utfordringen og være åpen for å engasjere seg i organisasjonen respons.

Til slutt vil det kunne være andre barrierer som oppstår avhengig av hvilken endring som skal gjennomføres, eksempelvis teknologiske hindringer, kulturelle forskjeller eller eksterne miljøfaktorer (Burnes, 2004). En fleksibel tilnærming til disse faktorene er derfor avgjørende faktor for en vellykket endring.

2.2.7 Kritiske suksessfaktorer

For å kunne jobbe strukturert i en omstillingsprosess er det viktig for ledergrupper å identifisere kritiske suksessfaktorer som påvirker prosessen. Kritiske suksessfaktorer er de nøkkelområdene som er spesielt viktige under en omstillingsprosess, for at virksomheten skal kunne lykkes (Boynton & Zmud, 1984). De ulike kritiske suksessfaktorene vil variere i ulike organisasjoner, men det er noen universale prinsipper som ofte er gjeldende for flertallet. Det er viktig med klare kommunikasjonsstrategier, positiv påvirkning fra ledelsen og en kultur som støtter opp under endring. Disse prinsippene harmonerer med god strategisk ledelse, og er ofte nevnt i litteraturen (Boynton & Zmud, 1984). Dersom en bedrift evner å identifiserer de viktigste suksessfaktorene, vil det øke sjansen for at endringsinitiativet lykkes. En utfordring ved dette ble identifisert i en studie fra McKinsey (2015), som viste at hele 70% av selskaper mislykkes med de målene som settes (Ewenstein et al., 2015).

I forskningsartikkelen «Accelerating corporate transformations» går Miles (2021) i dybden på den kritiske betydningen av grundige overveielser og innsikt i beslutninger. Han påpeker at i en organisasjon må man finne et strategisk perspektiv som gir mulighet for å balansere behovet for å agere raskt, samtidig som man opprettholder organisasjonens langsiktige visjon og mål. Videre påpeker han at bedrifter som lykkes med transformasjon ikke handler impulsivt, men gjør analyser og forberedelser som er grunnet i en god utvikling for organisasjonen (Miles, 2021). Peters og Waterman (2012) identifiserte at selskaper må være proaktive og handle raskt i endringssituasjoner, og ikke sitte fast og vente på «perfekte» forhold. Videre må organisasjoner forstå hvordan endringen påvirker kunden, og sikre at de endringer som gjøres er i tråd med kunders nåværende og fremtidige behov (Peters & Waterman, 2012). Tiden det tar for organisasjonen å identifisere kritiske suksessfaktorer er

derfor viktig. Identifiseringen skal skje raskt, men balansen mellom å være systematisk og effektiv i denne prosessen kan være utfordrende.

John F. Rockart (1979) fokuserte på topplederens rolle i identifisering av kritiske suksessfaktorer. Han argumenterte for at det fantes noen generelle suksessfaktorer, men dette var få og må tilpasses hver organisasjon. Videre argumenterte han for at det var kun toppledere som var i en posisjon til å gjøre dette, grunnet deres helhetlige overblikk av organisasjonen. Dette kunne være oversikt over kultur, interne prosesser, konkurransedyktighet og markedsforhold (Rockart, 1979). Rockarts forskning komplementerer D. Ronald Daniels (1961) arbeid, som poengterte viktigheten av en god tilpasning. Han mente at de kritiske suksessfaktorene ikke bare skulle være skreddersydd organisasjonen, men også måtte være forankret i organisasjonens mål og visjon. Det vil si at organisasjoner som ikke identifiserer suksessfaktorer basert på organisasjonens styrker, svakheter og kontekst, vil ha større sannsynlighet for ineffektive endringer.

Kathleen Eisenhardt (1989) har forsket på høyhastighetsmiljøer og identifisert at selskaper som trives i slike miljøer oftere er i stand til å foreta raske beslutninger. Det er ikke bare hastighet som en faktor alene, men også muligheten til å gjøre klare prioriteringer. I sin forskning bemerket hun seg også at selskaper som kunne tilpasse seg raskt skiftende forhold, ofte hadde faste prosesser på plass for å sikre kvalitet. Disse funnene harmonerer godt med Kotters (1996) endringsledelsesprosess, og hans to trinn «klar kommunikasjon av visjon» og «kortsiktige gevinster». En klar kommunikasjon av visjon gir muligheten til å foreta raske beslutninger. Kortsiktige gevinster gir muligheten til å demonstrere kvalitet og konsistens, samtidig som det bygger momentum endring.

Organisasjoner som er innovative er også de som er mest tilpassingsdyktig for endring påstår Kanter (1983) i sin bok «The change master». Hun identifiserer tre kritiske suksessfaktorer som er drevet av innovasjon og bidrar til vellykket endring. Organisasjoner må være åpne for nye ideer, og støtte opp under ansatte som utfordrer dagens drift. Videre oppfordres det til at ulike team i organisasjonen må samarbeide i større grad for å styrke kunnskapsbasen og fremme kreativitet. Til slutt skal det oppfordres gjennom kulturen til å belønne risikotaking. Feil skal ikke straffes, men brukes til læring. De ansatte i organisasjonen skal være trygge på å ta risikoer (Kanter, 1983).

En av paradoksene i senere tid er å ha en innovativ tilnærming samtidig som organisasjonen skal være stabil. Smith og Lewis' forskning (2011) har blitt mere relevant på dette området da

de mener at bedrifter ikke bør se på de to tilnærmingene som motsetninger, men heller ha en fleksibel tilnærming hvor de kan omfavne de motstridende kravene og gjøre det til en naturlig del av organisasjonen. Dette blir sett på som en kritisk suksessfaktor for organisasjoner, og fremmer viktigheten av en nyansert tilnærming til ledelse av omstillinger (Smith & Lewis, 2011).

2.2.8 Digitalisering i retailsjeder

Dagens forretningslandskap er preget av teknologiske endringer, og ledergrupper i retail står ovenfor utfordringer med å integrere digitale prosesser som en del av deres strategi, spesielt i tider preget av krise. Selve begrepet digitalisering kan defineres på flere måter. Brennen og Kreiss (siteret i Parviainen et al., 2017, s. 64) definerer digitalisering som adopsjon eller økt bruk av digital teknologi i en organisasjon. Definisjonen støttes av Iden et al. (2022), som sier at «Digitalisering innebærer å integrere digital teknologi i arbeidsprosesser, produkter eller tjenester, slik at disse endrer karakter» (Iden et al., 2022). Ledergrupper blir nødt til å se på digitalisering som en fundamental endring i organisasjonens drift og tjenesteutvikling, og ikke bare en teknologisk oppdatering (Schwab, 2016).

Som presentert i innledningene om «retail-apokalypsen», har retailsjeder sett behovet for digitalisering gjennom overgang fra de tradisjonelle salgskanalene, operasjonene og kundeforståelsen til en nyere strategi. Iden et al. (2022) bekrefter også dette, og mener at digitaliseringen er en viktig del av organisasjonens fremtidige strategi. Organisasjonens ledere må kunne håndtere denne utfordrende omstillingen, og være villige til å gripe mulighetene som digitalisering bringer.

Digital transformasjon i krisehåndtering

Den digitale transformasjonen går litt videre innenfor digitalisering, og er viktig for ledergrupper som står ovenfor krise. Digital transformasjon handler om å integrere og bruke ny teknologi aktivt inn i bedriftens verdiskaping. En slik transformasjon vil innenfor retailsjeder bety en strategisk omstrukturering av ulike prosesser i organisasjonen, hvor digital teknologi er kjerneelementet (Henriette et al., 2015; Kane et al., 2015). For en ledergruppe vil dette bety at de ikke bare er nødt til å adoptere denne nye teknologien, men også redefinere de eksisterende forretningsmodellene, operasjonelle prosessene og

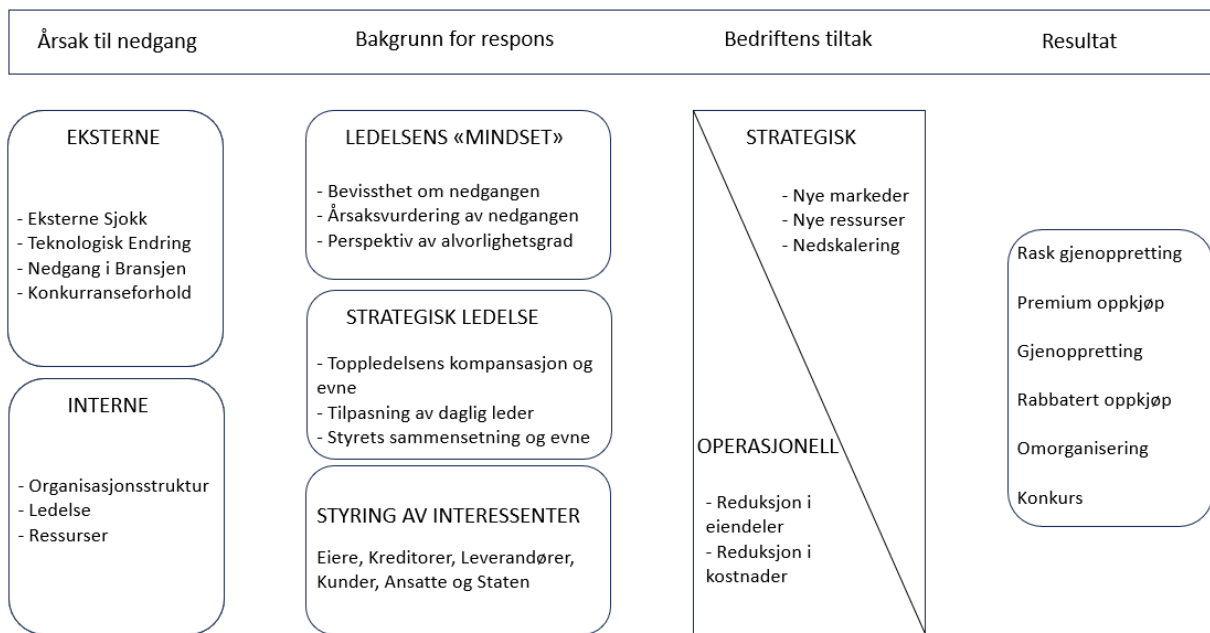
tilnærmingene til verdiskapning. Slike omstillinger kan også ha en påvirkning på hvordan ledergruppen jobber.

Flere studier viser til at mange organisasjoner mangler en digital kultur, noe som er viktig å ha i perioder preget av krise (Kane et al., 2015). Slike digitale kulturer kan for en ledergruppe bety å bygge innovasjonskultur som er rustet til å håndtere raske markedsendringer. For ledergruppen er det viktig å forstå betydningen og ha kompetanse om hva en ny digital infrastruktur vil bety for organisasjonen, og hvordan deres nåværende praksiser vil påvirkes. Dette er kritisk for å fremme en vellykket digital transformasjon (Ciuriak et al., 2018; Parviainen et al., 2017). Det er viktig å se på digitalisering og en slik transformasjon i konteksten krise for ledergrupper, da det belyser hvordan en kan navigere og tilpasse seg i økonomisk nedgang eller andre eksterne kriser.

2.3 Omstillingsprosessen i nedgang

Vi har til nå vært igjennom en rekke momenter som utgjør bedriftens handlinger i krisesituasjoner. Først dekket vi overordnet hva som typisk er årsakene til finansiell nedgang, der man til slutt står i fare for å gå konkurs. Videre så vi på hvordan ledergrupper kan jobbe med omstilling på en best mulig måte, selv under finansielt press. Strategi og kriseledelse er også sentrale deler av omstillingsprosessen for firmaer under krise, og vi dekket overordnet det teoretiske grunnlaget rundt disse temaene.

Videre vil vi sammenfatte disse elementene i modellen til Pearce og Robbins (1993), som belyser større deler av gangen i en snuoperasjon under finansiell krise. Modellen er hentet fra artikkelen «Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround» av Pearce og Robbins (1993), som er gjengitt i Trahms et al. (2013). Figur 1 er derfor en oppsummering av tidligere momenter i teorikapittelet, som i sin helhet skisserer en omstillingsprosess under krise.



Figur 1: Organisatorisk omstilling (Pearce & Robbins, 1993; Thrans et al., 2013)

Årsak til nedgang

Modellen begynner med å se på de ulike faktorene som kan lede bedrifter inn i økonomisk vanskelige situasjoner. Som tidligere nevnt er det både interne og eksterne faktorer som kan være utløsende årsak for den finansielle nedgangen (Pearce & Robbins, 1993; Trahms et al., 2013). Disse er gjengitt i begynnelsen av kapittel 2.1.

Bakgrunn for respons

Når det etableres en situasjonsforståelse av hvorfor nedgangen har skjedd, vil det neste steget i modellen være hvordan bedriften skal respondere på utfordringene. Her har artikkelen til Pearce & Robbins (1993) blitt oppdatert i henhold til mer detaljerte tiltak som er belyst i litteraturen (Pearce & Robbins, 1993; Trahms et al., 2013).

Det første aspektet i responsen til nedgangen, handler om hvordan ledergruppen tolker og forstår årsaken(e) til nedgangen. Denne tolkningen er helt avgjørende kvaliteten av beslutningsprosessen, samt legger føringer for hvilke strategiske valg som muliggjøres.

Videre er strategisk ledelse et viktig aspekt i omstillingsprosessen. Her fokuserer Trahms et al. (2013) på påvirkningen daglig leder, ledergruppen og bedriftens styre har på de strategiske valgene som tas.

Det siste aspektet som i modellen, er styring av interessenter. Interessenter omfatter alt fra eiere, ansatte og myndigheter, til kreditorer, kunder og leverandører. Denne gruppen kan ha sterk innflytelse på ressurser og kontroll i selskapet, og må derfor hensyntas på forskjellige måter under snuoperasjonen. Å anerkjenne, samt kartlegge de forskjellige interessentene, er derfor svært viktig for fremtidig overlevelse (Pajunen, 2006).

Bedriftens tiltak

Etter situasjonsforståelsen og responsens grunnlag er satt, er neste steg i modellen å bestemme bedriftens handlinger. Som vi dekket i kapittel 2.1.2, skiller litteraturen primært mellom to typer tiltak, avhengig av bakgrunnen for nedgangen. Handlingene er enten operasjonelle, eller av en strategisk art.

Hvorvidt det er strategiske- operasjonelle tiltak eller en kombinasjon av disse som er mest effektive for en bedrift i nedgang, avhenger av flere faktorer. Blant annet er fleksibiliteten og størrelsen på organisasjonen et viktig moment, sammen med markedet og omgivelsene som opereres i. Det er derfor svært viktig å evne balansen mellom strategiske og operasjonelle tiltak nøye.

Snuoperasjonens resultat

Siste moment i modellen er den mest avgjørende fasen. Det omhandler utfallet av snuoperasjonen, og hvorvidt selskapet har overlevd eller ei. Hva som avgjør om en kan kalle tiltakene vellykket, er hyppig diskutert i litteraturen. Overordnet er det enighet blant forskere om at prestasjonsmålingene må være positive eller over den risikofrie avkastningen i markedet (Barker & Duhaime, 1997). Når det gjelder varigheten av resultatene, argumenterer Morrow et al. (2007) for at ett år er tilstrekkelig data, mens andre opererer med tre års vedvarende positive resultater som vellykket (Barker & Duhaime, 1997; Bruton et al., 2003).

Uansett hvilket tidsperspektiv en legger til grunn, viser modellen 6 utfall av snuoperasjonen. Det mest vellykkede utfallet for en bedrift er en rask gjenoppretting av selskapets drift. Dette utfallet innebærer at resultatene ikke bare gjenspeiler tidligere resultater, men også opplever betydelig og vedvarende vekst sammenliknet med før krisen (Grinyer et al., 1990). Videre er premium oppkjøp en situasjon der selskapet blir kjøpt opp av eksterne interessenter, til en pris over selskapets reelle verdi. På motsatt side av skalaen fra Trahms et al. (2013), finner vi de

mest negative utfallene av den forsøkte snuoperasjonen. Der er oppløsning og konkurs de ytterste konsekvensene, som betyr at selskapets eksistens opphører (Trahms et al., 2013).

2.4 Oppsummering

I teorikapittelet har vi sett på viktige aspekter knyttet til ledergrupper, økonomisk krise og omstilling. Dette bygger grunnlaget for å forstå nøkkelaspekter ved hvordan ledergrupper i retailkjeder jobber med omstilling påvirket av eksterne kriser. Til slutt har vi også sett på digitalisering da det ble trukket frem som en sentral grunn for konkurstrenden i retailmarkedet (Wasberg, 2018).

Teorikapittelet startet med å danne en forståelse for bedrifter som opplever krise i en økonomisk kontekst. Her trekker Pretorius & Holtzhausen (2008) frem at den finansielle krisen ofte skyldes intern svikt i ledergruppen. Tikice et al. (2011) bygger videre på årsaken til fallende resultater, og trekker frem interne og eksterne faktorer. Eksempelvis industrielle endringer, markedsdynamikk (Short et al., 2006), organisatorisk rigiditet og finansiell misstyring (Cyert & March, 1963; Hannan & Freeman, 1989).

På bakgrunn av dette diskuterer vi viktige strategier som omhandler hvordan en ledergruppe kan jobbe med en slik omstilling. Her trekker Schendel et al. og O'Neill (1986) frem tiltak som innskrenkning, fornyelse, omadressering og reorganisering. I nyere forskning kritiseres disse strategiene av blant annet Barker & Duhaime (1997) og Trahms et al. (2013), som poengterer behovet for å modernisere strategiene til dagens digitale forettingsmiljø.

Behandlingen av organisatoriske endringer vil variere ut ifra situasjonen organisasjonen står i, og det skilles derfor mellom planlagte og uplanlagte endringer. I krisesituasjoner trekkes det frem som avgjørende at ledergruppen må evne å reagere og tilpasse seg raskt til de uplanlagte endringene (Weick & Quinn, 1999). I denne sammenhengen spiller toppledergruppens rolle inn og viktigheten av å ta gode strategiske beslutninger i usikre tider (Helfat & Martin, 2014). Videre diskuterer vår teoridel forskjellen på en proaktiv og reaktiv tilnærming og viktigheten av å kombinere begge i dynamiske fortetningsmiljøer (Burnes, 2004).

En ledergruppe vil ikke lykkes med endring uten å være klar over de strategiske barrierene en kan møte på, samt hvordan håndtere disse. Dette er barrierer som eksempelvis endringsmotstand og utilstrekkelig intern kommunikasjon (Armenakis & Bedeian, 1999;

Lewis, 2011). Håndteringen av endringsmotstand er viktig både som å fjerne en hindring, men også som en ressurs i omstillingsprosessen. Videre, for å sikre gode omstillingsprosesser, trekkes betydningen av klare kommunikasjonsstrategier, kultur og handlingsvillige ledere frem (Boynton & Zmud, 1984; McKinsey, 2015).

De kritiske suksessfaktorene er nødvendige og viktige å identifisere for å oppnå effektive omstillingsprosesser (Boynton & Zmud, 1984). Videre har vi sett på digitalisering, hvor vi ser at dette påvirker organisasjonen og ledergruppen i flere aspekter (Iden et al., 2022). Det er viktig med strategisk planlegging, kombinert med grundige teknologiske og organisatoriske preparasjoner (Parviainen et al. 2017).

Helt til slutt har vi i dette teorikapittelet sammenflettet teori rundt omstillingsprosessen. Modellen for strategi i nedgang blir viktig for hvordan ledere jobber med endring i krise. Modellen til Pearce & Robbins (1993) og Trahms et al. (2013), belyser viktigheten av å erkjenne nederlag, strategisk ledelse og styringen av interesser for å lykkes. Der teorien kun inkluderer den opprinnelige omstillingsprosessen under krise, vil vi ytterligere komplisere situasjonen ved å se på hvordan toppledergruppen håndterer eksterne kriser.

3. Metode

I dette kapittelet presenterer vi metodevalget for oppgaven samt de underliggende faktorene for den valgte metoden. Oppbyggingen av metodekapittelet er strukturert for å kunne gi en grundig gjennomgang av oppgavens oppbygging for å besvare forskningsspørsmålet:

Hvordan kan ledergrupper i retailkjeder i Norge jobbe med omstilling, påvirket av uforutsette eksterne kriser?

For å besvare forskningsspørsmålet i dette studie vil vi benytte oss av en kvalitativ metode, der vi undersøker forholdet mellom omstilling, ledergruppen og eksterne kriser i en konkursrammet butikkjede. Vi mener at det er viktig å legge fokus på subjektivitet i oppgaven for å kunne beskrive studiens kompleksitet og avdekke underliggende faktorer. Det blir derfor naturlig å ha en kvalitativ tilnærming og vi mener at dette vil best besvare vårt forskningsspørsmål.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man besvarer problemstillingen (Saunders et al., 2019). I dette delkapittelet presenterer vi forskningsdesignet og har en grundig forklaring av formålet, designet, tilnærmingen, metoden, strategien og tidshorisonten. Studiens valg av design avhenger av hvordan problemstillingen er formulert og hva som finnes av tidligere forskning på området.

3.1.1 Formålet

Oppgaven følger et intensivt forskningsdesign, som innebærer å gå i dybden av et fenomen. På denne måten åpner vi opp for en grundig gjennomgang av litteraturen, og dykker dypere ned i fenomenet rundt strategisk ledelse av bedrifter som er i krise. Det spesifikke temaet i oppgaven er det begrenset eksisterende forskning på, og et eksplorerende design vil derfor være passende, fordi det vil være mulig å dykke dypere inn i ulike fenomener underveis i utforskningen av oppgaven (Saunders et al., 2019). Dette gjøres gjennom åpne intervju spørsmål for å videre gå dypere inn i ulike temaer som dukker opp.

3.1.2 Forskningstilnærming

Grunnlaget for tilnærmingen mot forskningsspørsmålet gjøres i grensesnittet mellom teori og empiri. Forskningstilnærmingen tilpasses derfor ut ifra kjernen av forskningen, og hvordan man forholder seg til allerede etablert teori. Det skilles derfor hovedsakelig mellom to måter å tilnærme seg en studie (Saunders et al., 2019). I vår undersøkelse har vi primært brukt allerede etablert teori, og det er derfor svært mange elementer vi finner igjen i den deduktive metodetilnærmingen. Samtidig ser vi hvordan bransjespesifikke, og derfor casespesifikke, elementer gjør etablert teori mangelfull. Dette er basert på forskjeller som kan oppstå i ulike bransjer, ulike typer organisasjoner, og blant ulike lederstiler. Ut ifra dette, er det naturlig å også inkludere elementer fra en induktiv tilnærming, der vi i større grad utforsker helt spesifikke områder uten lik spesifikk teoretisk forankring. Overnevnte gjør at vi tar en abduktiv tilnærming til oppgaven (Tjora, 2012). Målet med forskningen er både å prøve ut eksisterende teori rundt hvordan ledergrupper jobber med omstilling, og samtidig supplere teorien med elementer fra vår egen forskning (Saunders et al., 2019).

3.1.3 Metode

Metoden som blir brukt er kvalitativ og gir muligheter til å forstå subjektive meninger av omstillingsprosesser og hvordan de ledergruppen jobber med endring (Saunders et al., 2019). Fordelen med en slik metoder er at det gir muligheter for å se forholdet mellom ulike intervjuobjekters meninger gjennom datainnsamlingen og analysen. Dette kan brukes til å utvikle videre teori til forskningen (Saunders et al., 2019).

3.1.4 Strategi

Forskningsstrategien belyser planen man ønsker å utføre for å besvare problemstillingen på best mulig måte (Saunders et al., 2019). Siden oppgaven sitt formål er å få et dypdykk i hvordan ledergruppen jobber med omstilling innenfor retailmarkedet er det vanskelig å gjøre uten å se på konteksten rundt, og en casestudie blir derfor det riktige valget (Yin, 2017). Det er på den andre siden ikke bare positive ting ved å bruke en casestudie i en slik sammenheng. Gjennom studien må man være ekstremt grundig, passe på å sette av nok tid da en slik studie er tidskrevende, ikke generalisere og være klar over at det er vanskelig å sammenligne studien med andre studier (Yin, 2017).

Innenfor casestudie er det flere ulike tilnærminger man kan ha. Yin (2017) har utviklet en modell som baserer seg på 2 dimensjoner. Horisontalt har modellen «enkel casedesign» hvor du undersøker et enkelt tilfelle grundig og går i dybden på en spesifikk situasjon. Det andre valget er «flercasedesign» og ser på flere tilfeller (tre eller flere) og ser om det er sammenhenger som kan gi funn (Yin, 2017).

Vertikalt har modellen «holistisk» helhetlig tilnærming, og ser på hvordan de ulike komponentenes samspill påvirker resultatet. Motsetningen er en «integrert» tilnærming, som ser på de individuelle komponentene, og går i dybden på hvordan de ulike komponentene individuelt påvirker helheten. Denne tilnærmingen er mer detaljert og analytisk (Yin, 2017).

I vår studie vil vi ha en enkel casedesign. Nille var en av aktørene som skilte seg positivt ut i perioden som har blitt beskrevet som «retail apokalypsen». Ved å benytte et enkelt casedesign vil vi ha muligheten til å få best forståelse av problemstillingen (Yin, 2017). Den andre dimensjonen velger vi å ha et holistisk casedesign, da vi ønsker å undersøke de ulike enhetene i virksomheten og se om vi finner faktorer som samspiller for å påvirke resultatet.

3.1.5 Tidshorisont

Tidshorisonten til studien er sentralt og har stor betydning for forskningens utfall. Vår studie vil være en tversnittstudie da vi samler inn data fra et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2019). Da arbeidet med masteroppgaven er fem måneder blir det naturlig med en slik tilnærming. Intervjuene som vil bli gjennomført er gjort over en kort periode, og det er hentet informasjon fra intervjuobjektene om tidligere erfaringen. Studien har basert på dette et retrospektivt perspektiv da vi ser på hendelser som har skjedd.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen i denne oppgaven vil hovedsakelig være basert på primærdata. Videre vil vi beskrive hvordan vi samler inn datamaterialet.

3.2.1 Primærdata

Semistrukturert intervju

Oppgaven sin hovedkilde av data vil være basert på uttalelser fra 9 personer i ledergruppen til Nille. Dataen vil samles inn gjennom semistrukturerte intervjuer som vil si at det er en blanding av strukturert og ustrukturert intervjuer (Saunders et al., 2019). Fordelen med å ha semistrukturerte intervjuer er at det er noen hovedmomenter som skal besvares, men metoden tillater at intervju spørsmålene kan tilpasses intervjuobjektet. De strukturerte intervjuene har standardiserte spørsmål som skal besvares og de ustrukturerte er åpne samtaler. Vi har behov for en blanding da det vil best kunne gi oss data for å besvare problemstillingen.

Semistrukturerte intervjuer er ifølge Saunders et al. (2019) den mest passende måten å samle inn data ved eksplorerende studier. Dette begrunnes med at man for en forståelse for hvorfor intervjuobjektene har tatt de beslutningene de har gjort samtidig som man får forklart meningene og handlingene på en god måte. En annen fordel ved semistrukturerte intervjuer er at det gir respondenten tilstrekkelig tid til å tenke. Siden vi utforsker hendelser som har skjedd for flere år tilbake kan det være at intervjuobjektet ikke husker informasjonen med en gang og trenger betenkningstid.

Intervjuobjektene

I starten av denne oppgaven kontaktet vi daglig leder i Nille og dette ble videre i studiens periode vår kontaktperson. Videre brukte vi snøball-teknikken for å finne ytterligere intervjuobjekter (Saunders et al., 2019). Det vil si at vi satte krav til vår kontaktperson om hvilke personer vi kunne tenke oss å intervjuer og kontaktpersonen ville deretter introdusere mulige intervjuobjekter. Vår kontaktperson var en av de mest sentrale i ledergruppen, og denne metoden å finne intervjuobjekter på, var derfor mest passende. Kravene vi satte til kontaktpersonen var at mulige intervjuobjekter måtte være knyttet til omstillingsprosessen, og helst i ledergruppen. Intervjuobjektene vi endte opp med var hensiktsmessig valgt og passende til vår studie. Videre ble intervjuobjektene anonymisert for å sikre at de var komfortable i sine subjektive uttalelser om omstillingsprosessen. Vi ser på det utvalget som vi endte opp med som representativt for Nille i sin helhet.

Utvalget av intervjuobjekter må være passende for studien (Saunders et al., 2019). Innenfor forskningsmiljøet er det delte meninger om hva som er det riktige antallet intervjuobjekter

innenfor kvalitative studier (Dworkin, 2012). En grunnleggende regel er at det bør være nok intervjuer til at et nytt dataintervju ikke skal komme med ny informasjon eller temaer som ikke allerede er indikert i andre intervjuer (Saunders et al., 2019). Ifølge studien til Guest et al. (2006), som ofte refereres til, indikerer at 6 – 12 er en homogen nok gruppe til å oppnå tilstrekkelig datamengde. Vi gjennomførte totalt 9 intervjuer, og mener utvalget er tilstrekkelig homogent grunnet deres involvering i omstillingsprosessen. Kvaliteten vi oppnådde i intervjuene og mengden informasjon som ble observert i intervjuprosessen ser vi på som sterk og nok til å oppnå en dybdeinnsikt. Vi ser på intervjuet med daglig leder som ekstra innsiktsfullt da personen har vært gjennom en slik prosess to ganger og presenterte informasjon som hadde stor betydning for våre analyser. Intervjuene som ble gjennomført kan finnes i Tabell 1 og respondentenes svar vil bli presentert i kapittel 5. Intervjuobjektene er anonymisert, men vi inkluderer en generell beskrivelse av respondentene for å belyse personens involvering, kompetanse og ansvarsområder:

Tabell 1: Intervjuobjekter

Intervjuobjekt	Dato	Lengde	Informasjon om intervjuobjektet
1	03.11.2023	56:06	Avdeling Finans & IT, Leder IT . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 7 år.
2	09.11.2023	01:01:01	Avdeling Logistikk, Logistikkdirektør . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 2 år.
3	14.11.2023	01:10:57	Daglig leder (CEO) Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 6 år.
4	15.11.2023	43:45	Avdeling Butikk & Salg, 296 butikker fordelt på 11 distrikter. Salg og Retaildirektør . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 5 år.
5	15.11.2023	39:29	Avdeling Sortiment & innkjøp, Markedssjef . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 3 år.
6	15.11.2023	49:34	Avdeling Sortiment & innkjøp, Kategorisjef . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 1,5 år.
7	16.11.2023	54:13	Avdeling HR, HR direktør . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 4,5 år.
8	16.11.2023	01:10:35	Avdeling Finans & IT, Leder analyse og forretningsutvikling . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 5 år.
9	16.11.2023	01:06:06	Avdeling Sortiment & innkjøp, Sortiment og innkjøpsdirektør . Lederansvar og i ledergruppen. Ansettelsestid 5 år.

Etablering av intervjuguide

Intervjuguidens utforming er sterkt forankret i problemstillingen til oppgaven og er planen for hvordan semistrukturerte intervjuer skal gjennomføres (Saunders et al., 2019). Spørsmålene ble utformet etter dypdykk i litteraturen, bakgrunnsinformasjonen om Nille og situasjonen de har stått ovenfor samt samtaler med vår kontaktperson. Det var viktig for oss å først forstå den økonomiske krisen for at vi deretter kunne identifisere hvordan ledergruppen jobbet når omstillingen ble preget av eksterne kriser. Vi inkluderte derfor temaene om ledergruppen sitt arbeid med omstilling i økonomisk krise, håndteringen av andre eksterne kriser underveis i prosessen, involvering av ansatte, arbeid med måloppnåelse og digitalisering. Videre sendte vi over intervjuguiden til vår veileder som gjorde noen forbedringer for at vi skulle få best mulig respons på våre intervjuer. Gode forberedelser er et viktig kriterium for en vellykket intervjuopprosess (Saunders et al., 2019). Den innledende kunnskapen er viktig når det skal gjennomføres semistrukturerte intervjuer, da det underveis i intervjuene kan være en mulighet for å stille spørsmål om uventede momenter innenfor omstilling. Vi valgte videre etter det første intervjuet å gjøre små endringer grunnet flyten i samtalen og naturlige emneoverganger. Disse endringene mener vi ikke gikk på bekostning av dataen, og måten dette studie er satt opp på tillater også slike endringer.

Intervjuguiden vi etablerte fungerte som en struktur gjennom intervjuopprosessen og hjalp oss å sikre at vi var gjennom alle de viktige emnene vi ønsket svar på. Vi fulgte vi ikke intervjuguidens oppbygging slavisk da det underveis i samtalen kunne utvikle seg en naturlig overgang til andre spørsmål vi hadde. Dette så vi på som en positiv opplevelse som resulterte i en naturlig samtale, økt trygghet hos respondentene og større informasjonsdeling enn hva man oppnår i et kronologisk intervju. Innledningsvis var det viktig for oss å oppnå trygghet hos respondentene. Dette oppnådde vi ved å gi god informasjon om oss og en grundig gjennomgang av oppgaven. Vi presenterte også «sikt» skjemaet for å bekrefte deres anonymitet. Videre fikk vi respondentene til å presentere seg selv og stilte dem noen enkle spørsmål som de enkelt kunne svare på. Innledningsvis er det de første minuttene som har stor påvirkning på utfallet til intervjuene (Saunders et al., 2019). Helt på slutten valgte vi å spørre om respondenten hadde noe de ville legge til og vi opplevde at respondentene som regel oppsummerte samtalen vi hadde hatt, samtidig som de poengterte sine viktigste synspunkter. En viktig del av intervjuopprosessen var vår aktive lytting, god begrepsforklaring og lot respondentene snakke ferdig før vi deretter stilte oppfølgingsspørsmål.

Gjennom intervjuene sørget vi for at det var en hovedperson som tok styringen. Denne oppgaven byttet vi på annenhver gang og den andre personen hadde som jobb å stille spørsmål dersom noen områder ikke ble dekket eller det var naturlig med andre spørsmål. Spørsmålene som ble stilt passet vi på at ikke var veiledende på noen som helst måte og respondenten måtte selv formulere sitt svar. En annen tilpassing vi benyttet oss av var å bruke respondenten sine uttrykk og begreper for en naturlig flyt og kontinuerlig forståelse av samtaleemnet (Gioia et al., 2012).

Det var nødvendig for oss å benytte oss av lydopptak grunnet transkribering og det ble uttrykket til respondentene med god begrunnelse. Dette ble videre samtykket av respondentene og vi informerte om at intervjuet ville slettes etter innlevert oppgave. Selv om intervjuene ble tatt opp, valgte vi å notere respondentenes kroppsholdning og tanker rundt de emner vi var innom (Saunders et al., 2019).

Lokasjonen intervjuene tar plass er avgjørende og det er viktig at plassen gjør at intervjuobjektene føler seg trygge og villige til å dele sensitiv informasjon (Saunders et al., 2019). Vi var nødt til å ha intervjuene over teams grunnet distansen mellom intervjuerne og intervjuobjektene. Det foretrekkende er å ha intervjuene fysisk, men når dette ikke var mulig, opplevde vi at intervjuobjektene følte seg trygge og komfortable nok over teams til at vi fikk tilstrekkelige svar. Digitale møter har også etter koronapandemien blitt en naturlig del av arbeidsdagen, og gjør at det er en kjent og trygg plattform. Vi valgte å utføre videointervjuer for å kunne ha visuell kommunikasjon selv om det var geografiske forskjeller. Visuell kommunikasjon er med på å styrke sosiale relasjoner og bidrar til trygghet, deling av sensitiv innsikt og kan være et viktig verktøy for å oppfatte ansiktsuttrykk dersom noen spørsmål blir misforstått (Saunders et al., 2019).

Det var viktig for oss at intervjuene ble holdt en og en da vi ikke ønsket at intervjuobjektene skulle kunne påvirke hverandre. Som nevnt tidligere er dette også viktig når det kommer til datakvaliteten da vi ønsker å se om flere av intervjuobjektene nevner de samme hendelsene. Videre vil det gi oss en innsikt i om respondentene hadde forskjellig oppfatning av ulike hendelser. Det er på den andre siden ikke utelukkende positive sider ved en slik utførelse. På bakgrunn av at omstillingsprosessen er noen år tilbake, er det potensielt ting som kan glemmes i mellomtiden. Ved individuelle intervjuer, mister man mulighet til å hjelpe hverandre med å huske sentrale elementer.

3.3 Dataanalyse

Dataen vi skal jobbe med er kvalitativ, som vil si at den er ikke-standardisert, og består utelukkende av tekst. Det kan være utfordrende å analysere denne typen data, da den er preget av mye variasjon og er kompleks (Saunders et al., 2019). Datainnsamlingen vår er fra enkeltindivider i ledergruppen og deres meninger, oppfatninger og tolkninger må derfor behandles med stor forsiktighet (Saunders et al., 2019). Vi har valgt å benytte oss av tematisk analyse som brukes for å identifisere, analysere og finne mønstre i data. Samtidig er denne typen dataanalyse fleksibel og systematisk, som passer vår oppgave (Saunders et al., 2019). Den tematiske analysen består av følgende fire steg:

Det første steget handler om å bli kjente med dataene vi har samlet inn (Saunders et al., 2019). Under intervjuene valgte vi å ta opp samtalen, samt transkribere samtalen. Dette resulterte i at vi underveis i intervjuene kunne gi vår hele oppmerksomhet til intervjuobjektet. Dette valget gjorde at vi i senere tid kunne gå tilbake til opptakene og transkriberingene, og jobbe med dataen. Vi satt igjen med hele 291 sider etter transkribering, og jobbet manuelt med hvert eneste intervju, da teams sitt transkriberingsprogram ikke alltid ga nøyaktige transkriberinger (Saunders et al., 2019). Etter hvert intervju valgte vi også å notere viktige funn i en dagbok. Valget var basert på at Saunders et al. (2019) anbefaler dette for å notere viktige temaer man ønsker å fokusere på. Dette initiativet gjorde også at vi fikk diskutert hvert eneste intervju godt. Siden hvert intervju var på rundt 60 minutter tok analysedelen vår lang tid, men i etterkant er vi glad for at vi valgte å dypdykket inn i dataen grundig, da det overordnet styrket våre funn.

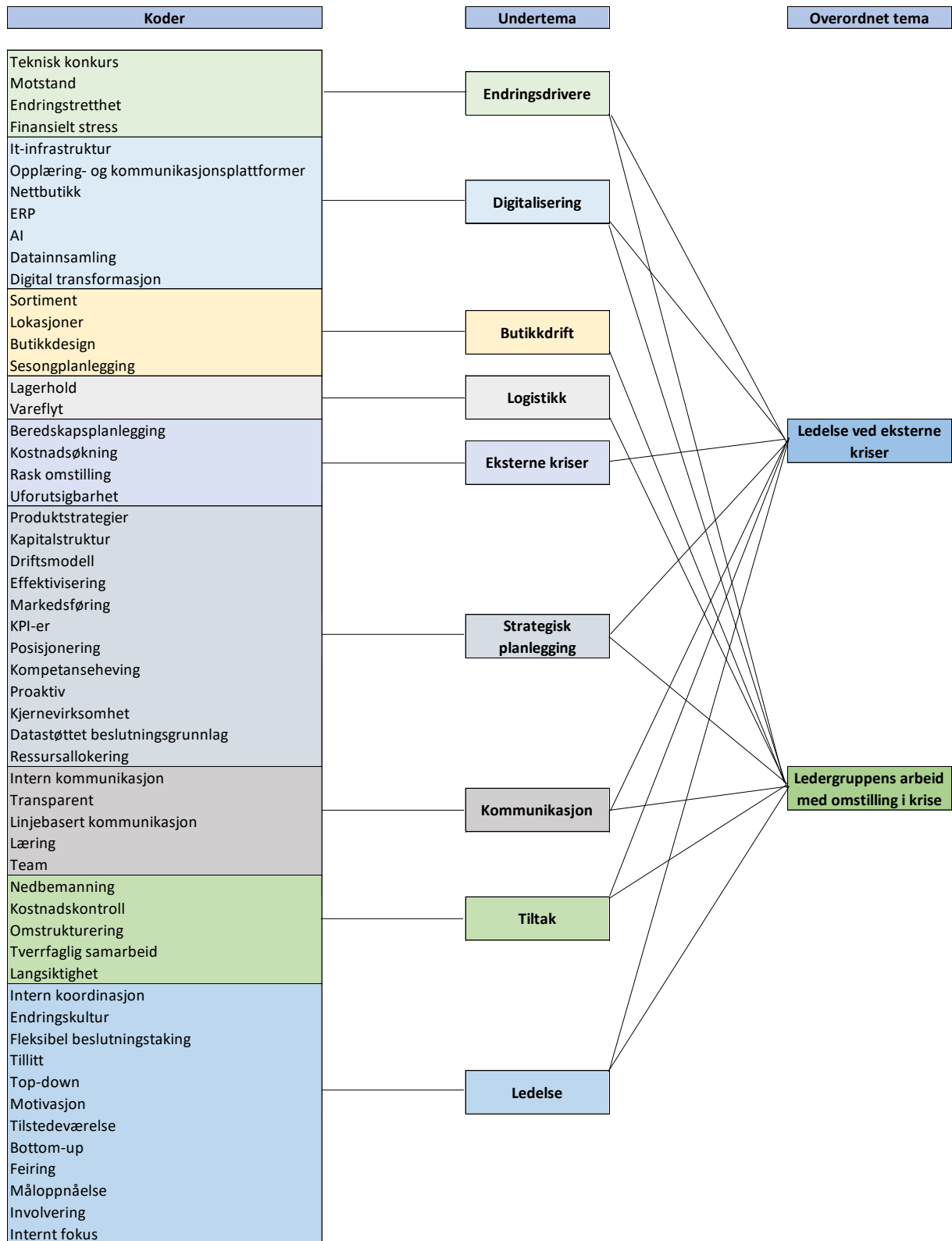
Videre har vi anonymisert alle intervjuobjektene for å ivareta deres personvern, og i kapittel 5 vil svarene til intervjuobjektene være gitt en tilfeldig bokstav. Det vil si at tallene som er presentert i tabellen «*intervjuobjekter*» vil være endret til bokstaver. Dette gjør vi da det er mulig for en leser å finne ut av hva personene har svart, basert på stillingen deres i selskapet og rekkefølgen på intervjuene. Videre har vi fjernet former for dialekt og alle svarene er oversatt til bokmål. Under intervjuene var vi også veldig klare på at dersom intervjuobjektene ville trekke tilbake svar, var det en mulighet. Respondentene kunne også få tilgang til transkriberingen om ønskelig. For å få mest mulig flyt i dataene våre har vi også fjernet unødvendige pause-ord som «mhm».

Det neste steget i tematiske analyser er kodingen av den tilgjengelige dataen og kategorisere den (Saunders et al., 2019). I denne delen har vi gitt ulike ord en mening for et svar som kan

være en setning eller lengere. Der en uttalelse hadde funn innenfor to eller flere forskjellige deler av oppgaven vår det ikke sånn at en kode måtte bestemmes. Da brukte vi bare flere koder i samme utdrag. Kodene som ble etablert er både «in vivo» koder og «a prior» koder, som vil si at noen er dannet ut fra intervjuobjektene sitt svar og andre er dannet fra litteraturen. Vi endte med totalt 54 koder.

Det tredje steget er å finne temaer og deretter finne sammenhenger (Saunders et al., 2019). Siden vi hadde introdusert dagboken som er presentert over, hadde vi noen av temaene allerede etablert før vi startet å analysere. Ellers ble de andre temaene dannet når vi jobbet med dataen. Det som danner et tema er flere koder som har knytning til hverandre, og til sammen danner en bred kategori (Saunders et al., 2019). Da det kan være uoversiktlig å holde styr på hele 54 koder, valgte vi å danne undertemaer og deretter hovedtemaer.

Til slutt innenfor tematiske analyser er å se på forholdet mellom de temaene som er dannet (Saunders et al., 2019). Dette ble en stor prosess for oss der vi brukte lang tid på å definere undertemaer og hovedtemaer. Av hovedtema fokuserte vi på «ledelse ved eksterne kriser» og «ledergruppens arbeid med omstilling krise». Vi har valgt å visualisere modellen under. For å belyse hvordan vi har transkribert er fargene som er brukt i modellen de samme fargene vi brukte under denne delen av behandlingen av data. Som visualisert vil det nå også belyses forholdet mellom temaer (Saunders et al., 2019).



Figur 2: Tematisk analyse

3.4 Evaluering av metodevalg

For å sikre oppgavens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet), er det nødvendig å vurdere hvorvidt kvaliteten av forskningen som er gjort er god og etterprøvbar (Saunders et al., 2019). Derfor skal vi vurdere oppgavens validitet og reliabilitet opp mot den metodiske tilnærmingen til oppgaven.

3.4.1 Validitet

Validitet handler som nevnt om hvorvidt resultatet av studien som er gjennomført er gyldige, og dermed generaliserbar for liknende situasjoner (Saunders et al., 2019). Med andre ord vil validitet vise om forskerne virkelig måler det som forsøkes målt gjennom studien. Videre deles begrepet inn i 3 nye begreper: intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet.

Intern validitet

Begrepet intern validitet har som formål å sikre kausale forhold mellom variabler. Det vil si at vi har en årsakssammenheng mellom variablene som måles, og at de har en påvirkningskraft på fenomenet som undersøkes (Saunders et al., 2019). I kvalitative eksplorerende studier, slik som denne, går den interne validiteten ut på hvordan innhenting av data gjennom intervjuer er gjort på en slik måte at informantenes virkelighetsoppfatning fanges opp så nøyaktig som mulig. Resultatene må videre ses i sammenheng med de andre respondentenes svar.

Rammene rundt intervjuene som er foretatt, er kritisk for å opprettholde intern validitet i prosjektet. Det innebærer så liten påvirkning fra intervjuerne som mulig. Samtlige av intervjuobjektene i undersøkelsen ble foretatt digitalt, og på en slik måte at prosessene ble så like som mulig. Dette styrker den interne validiteten, da man ikke gjør forskjell på de forskjellige objektene, og deres forberedelse i forkant av intervjuet.

Ekstern validitet

Den eksterne validiteten for studien, handler om hvordan studiens resultater kan generaliseres utover casebedriften (Yin, 2017). I og med at vi gjennomfører en casestudie, vil det følgelig være et svært begrenset utvalg funnene kan generaliseres mot. Funnene i undersøkelsen sikter dog mot å tilføre overføringsverdi mot retailbransjen i Norge, og bedrifter som befinner seg i

liknende situasjoner. I og med at hovedformålet med oppgaven er å muliggjøre generalisering av resultatene, har vi lagt stor vekt på å sammenlikne funnene med allerede eksisterende teori rundt ledelse av omstillingsprosesser og kriseledelse i retailbransjen.

Funnene i forskningen vil være påvirket av situasjonsbestemte faktorer. Det vil si at det vil være ulike forutsetninger og momenter som kompliserer og skiller vår case fra andre caser i retailbransjen. En må derfor være kritisk til konteksten før man ukritisk benytter seg av funnene i oppgaven. Samtidig strever vi etter å ha en så objektiv situasjonsforståelse som mulig, slik at man i størst mulig grad kan kartlegge suksessfaktorer som har overføringsverdi til liknende selskaper i bransjen. På denne måten vil den eksterne validiteten være hensyntatt på best mulig måte.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditeten handler om likhet og en felles forståelse rundt sentrale begreper som benyttes i datainnsamlingen (Yin, 2017). En god begrepsavklaring i forkant av intervjuene vil være essensiell for at partene forstår hva som forsøkes å forskes på, og samtidig at respondentene er innforstått med formålet til studien. For å sikre en riktig begrepsavklaring før intervjuene, har vi hatt fokus på å definere sentrale begreper.

Et annet virkemiddel for å sikre begrepsvaliditeten, er å benytte seg av triangulering i forskningen. Triangulering i denne sammenhengen, defineres i litteraturen som å benytte seg av flere kilder for å sikre tilstrekkelig forståelse rundt fenomenet som undersøkes (Saunders et al., 2019). Vi har som kjent benyttet både primær- og sekundærdata i undersøkelsen. Primærkildene er de semistrukturerte intervjuene vi har holdt med utvalget fra casebedriften. Av sekundærkilder er det blant annet interne dokumenter og litteratur som styrker den helhetlige forståelsen rundt forskningsspørsmålet. Denne trianguleringen vil, kombinert med tilbakemeldinger fra intervjuene, gi et godt grunnlag for en solid begrepsvaliditet.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet i et forskningsprosjekt omhandler hvorvidt resultatene av studien er pålitelig eller ikke. Påliteligheten kan blant annet måles ved muligheten til å reprodusere resultatet som fattes av forskerne, om det gjøres nye tilsvarende undersøkelser av andre forskere (Saunders et al., 2019). Reliabiliteten måles derfor på hvor konsistent og konsekvent forskningen er.

Å ha en pålitelig og etterprøvbar oppgave er svært viktig for overføringsverdien til retailbransjen i Norge. Uten god og grundig forskning i bunn, vil det kunne slå uheldig ut for bedrifter som befinner seg i en liknende situasjon, og som søker til oppgaven for å få oversikt over suksessfaktorene som presenteres. I den forbindelse må en anerkjenne utfordringene metode- og litteraturvalgene som velges i denne utredningen.

Av Saunders et al. (2019) presenteres det 2 trusler i forbindelse med reliabiliteten til en kvalitativ studie, med fokus på deltakerne i intervjuprosessen. Det første poenget er hvordan deltakerne i studien, det vil si intervjuobjektene, kan bli påvirket i forbindelse med selve intervjuene. Det innebærer i prinsippet alle faktorer som kan virke inn på svarene i intervjuet. Rammene rundt intervjuet henger nøye sammen med forventningene og følelsene respondentene sitter med under intervjuet. Samtidig er deltakerskjevhet noe som må tas på alvor, da unøyaktige og uærlige svar på spørsmålene vil gjøre forskningen mindre reliabel. For å redusere trusselen for både deltakerfeil og deltakerskjevhet, har vi lagt til rette for fleksible og digitale intervjuer med respondentene. Samtidig tydeliggjorde vi hvordan svarene deres ble anonymisert, slik at de som leser oppgaven ikke kan knytte meninger til bestemte respondenter. Disse tiltakene bygget opp under trygghetsfølelsen respondentene satt igjen med, og forhåpentligvis bidro det til større grad av ærlige og nøyaktige responser.

Videre er det trusler knyttet til oss som forskere, og tilsvarende to primære trusler for reliabiliteten (Saunders et al., 2019). Forskerfeil handler om hvordan intervjuerne potensielt kan misoppfatte informasjon som fremkommer i intervjuene. Det innebærer unøyaktige begrepsforståelser, situasjonsforståelse og andre liknende feilslutninger mellom respondent og intervjuer. Et annet moment er forskerskjevhet, som handler om påvirkninger i datainnhenting. Et faremoment er hvordan tidligere erfaringer og subjektive meninger spiller inn på tolkningen av svarene som kommer frem av intervjuene. Det vil følgelig slå uheldig ut i analysen av svarene i ettertid. Vi har forsøkt å minimere risikoen for feil fra vår side ved å ha en nøye utvalgt intervjuguide. Intervjuguiden bestod av åpne spørsmål, hvor vi samtidig tok opptak av lyden fra intervjuene. Ved å kunne høre responser i etterkant av intervjuene, samt transkribere disse opptakene, får man muligheten til å prosessere stoffet en andre gang. At vi er to forskere som jobber med prosjektet, og dermed deltar i intervju og prosesseringsfasen i ettertid, gjør at vi minimerer risikoen for forurensende subjektive meninger og misoppfatninger.

3.5 Forskningsetikk

Når man gjennomfører forskning slik som denne oppgaven, er det svært viktig å opptre på en måte som er moralsk riktig ovenfor casebedriften og andre interessenter av oppgaven. I forbindelse med at det er mennesker og deres erfaringer som er primærkilden i forskningsartikkelen, følger det med viktige etiske problemstillinger. Vi har i den forbindelse fokusert på hvilke valg og fremgangsmåter som er benyttet i studien, samt at disse følger et etisk rammeverk for forskning. På bakgrunn av dette har vi valgt å se etter Saunders et al. (2019) sitt rammeverk for nettopp etiske prinsipper.

Vi har derfor etterstrebet å følge det omfattende rammeverket til Saunders et al. (2019). Først og fremst ville vi bevisstgjøre respondentene studien deres rettigheter og muligheter tilknyttet personvern. Som nevnt ble alle intervjuene anonymisert, og alle lydopptak ble slettet i forbindelse med innlevering av oppgaven. Respondentene hadde til enhver tid mulighet til å trekke seg fra prosjektet, og også rett til innsyn i datamaterialet vi hadde i forbindelse med intervjuet. Disse tiltakene ble både ment for å styrke tillitten til oss som forskere, samtidig som det sikret at informasjonen vi hentet inn var fremstilt på en riktig måte.

I tillegg til å informere respondentene om deres rettigheter knyttet til lydopptak og personvern, meldte vi oppgaven inn til Sikt for vurdering av tiltakene vi fattet rundt personverninnhenting. Dette for å sikre at vi følger de prosedyrer og krav som følger med et forskningsprosjekt som dette. Ved å bruke deres skjema som utgangspunkt, samt å notere og benytte oss av tips fra deres sider, føler vi at vi har gjort det trygt og enkelt for deltakerne i studien å bidra med deres kunnskap.

3.6 Oppsummering av metodekapittelet

Tabell 2: Oppsummering av metode

Teoretisk Konsept	Metode
Design	Eksplorerende
Tilnærming	Abduktiv
Metode	Kvalitativ
Strategi	Holistisk-, enkel casestudie
Tidshorisont	Tversnitt
Datainsamling	Semistrukturerte Intervjuer
Dataanalyse	Tematisk
Kvalitet	Validitet og reliabilitet
Etikk	Rammeverket til Saunders et al. (2019, s. 257)

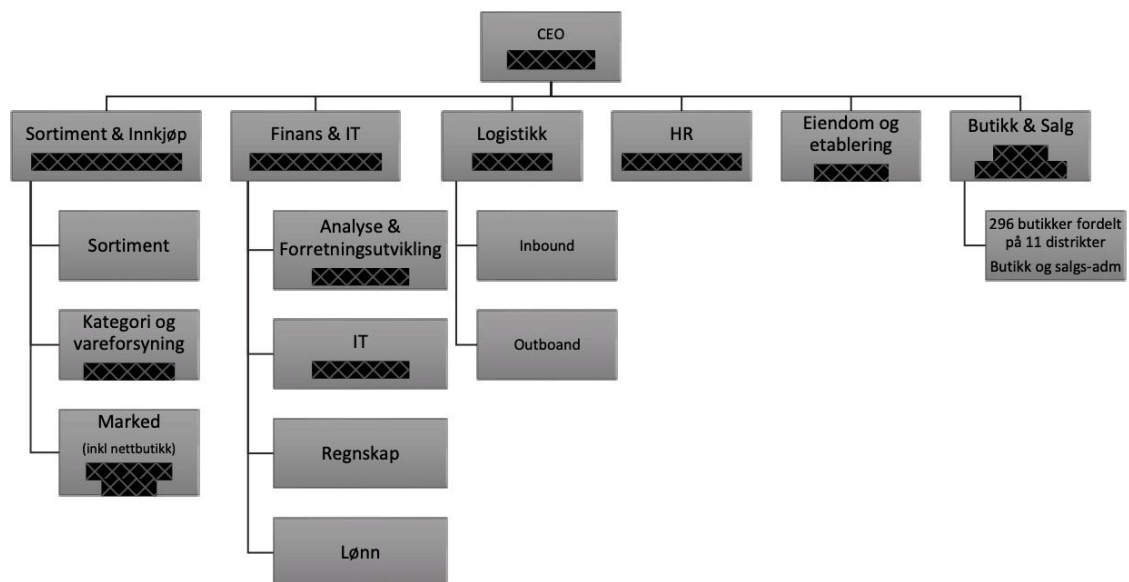
4. Casebeskrivelse

4.1 Nille som organisasjon

Nille AS ble etablert av Per Aarskog i 1981. Videre tok Aarskog-familien over og dannet en landsdekkende lavpriskjede. Senere blir selskapet kjøpt opp av det Britiske oppkjøpsfondet BC Partners, som ikke evnet å drive selskapet med tilfredsstillende vekst. Selskapet stod derfor med over 1 milliard kroner i gjeld i 2016, og DNB som långiver så seg nødt til å overta selskapet (Hoemsnes & Trumpy, 2018). DNB initierte en restruktureringsprosess av selskapet, og ga den nye daglige lederen Kjersti Hobøl ansvaret for snuoperasjonen. Hobøl har tidligere gjennomført en snuoperasjon i Kid AS, som befant seg i en liknende situasjon (Hopland, 2018). I dag er Nille ute av de finansielle vanskelighetene, med økende driftsresultater og en positiv trendlinje (Nille AS - Trollåsen - Regnskap, n.d.). Suksessen belyses i Dagens Næringslivs Gasselékåring, hvor Nille er en av gassellene for 2023, med en organisatorisk vekst på 144% de siste 3 årene (DN, 2023).

Organisasjonskartet presentert under, viser den interne organiseringen av Nille.

Ledergruppen, som er fokusområde i denne oppgaven, er bygget opp av representanter fra de ulike driftsområdene.



Figur 3: Organisasjonskart

4.1.1 Logistikk

Nille sourcer alle sine varer selv fra Norge, Europa og Asia. Alle produkter som anskaffes er innom Nilles hovedlager i Vestby. Videre sendes produktene ut til Nilles 300 butikker i hele landet. Nettbutikken til Nille anses som en egen butikk med tilhørende unikt vareparti. De fysiske butikkene får automatisk varepåfylling, og styres etter sentralstyrte krav. Som regel er vareforsyningen basert på tid og sesongperioder. Nille styrer etter 2 typer sortiment, fast og sesongbasert. Det sesongbaserte sortimentet endres fra sesong til sesong, og planlegges av ledergruppen i forkant av perioden.

Nille har i dag 2 ulike salgskanaler, gjennom fysiske utsalgssteder og kjedens egen nettbutikk. Om lag 98% av salget fra butikker og resterende fra nettbutikken. Det er derfor ikke et stort fokus på salg gjennom nettbutikk hos Nille. Nettbutikken ble opprettet under koronapandemien, som en reaksjon på det plutselige opphøret av utvalg i fysiske butikker.

4.1.2 Konkurrenter

Historisk har Nille vært en lavprisbutikk, men har i senere tid skiftet fokuset sitt mot økt kvalitet og bærekraft. Det har resultert i at de ikke lenger kun er prisfokusert, men ønsker nå å kategorisere seg som «affordable». Med affordable menes at de sikter seg inn på en dyrere pris, med gjennomgående høyere kvalitet på varesortimentet. Samtidig vil de ikke gå inn mot de dyrere alternativene innen interiør. Posisjonen de sikter etter er derfor mellomsjiktet, der de fortsatt vil være rimelige, men med en høyere pris enn lavprisaktørene i markedet.

Nille ønsker å være unike og fokuserer på å tilby fine produkter til kunders hjem. Stemningen de sikter etter er «lekenhet» og «fest». Dette resulterer i at de ikke direkte har noen konkurrenter som opererer innenfor samme nisje. Siden Nille vil være unike, er de derfor litt innenfor flere konkurrenter sine forretningsområder. De største konkurrentene de presenterer selv er Søstrene grene, Europris, Kid, Kremmerhuset og Feel.

4.1.3 «Nille-kunden»

Historisk har den typiske Nille kunden vært en dame på 45 år pluss. Hun er lojal og handler ofte. I senere tid har Nille gjort strategiske endringer for segmentet de retter seg etter, mot å forandre den typiske kunden og alderen en posisjonerer seg mot. Nå ønsker de å nå ut til

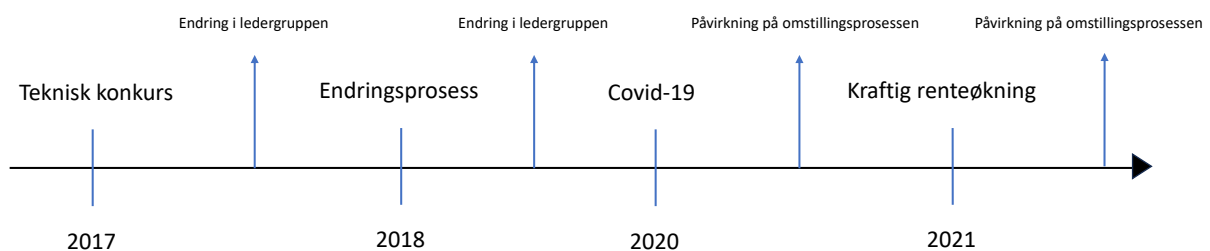
personer i 20-årene og oppover. Dette gjør de for at unge skal etablere Nille som en aktør i sine kjøpsvaner.

I fremtiden kommuniseres det at Nille ønsker å videreutvikle assosiasjonene kunder har til deres merkevare. De ønsker å gå bort fra det billige og heller rette seg mot det å bli enda mer «affordable».

5. Funn og analyse

Analysedelen av oppgaven vil belyse funnene vi har hatt i undersøkelsen. Det innebærer funn fra intervjuene med ledergruppen i Nille, og samtidig vil vi sammenfatte de viktigste tankene som er gjort opp gjennom hele prosessen. I utgangspunktet vil den tematiske analysen gi den veiledende strukturen i dette kapitlet, med utgangspunkt i de to overordnede temaene som ble kartlagt: ledergruppens arbeid med omstilling under finansielt press og ledelse ved eksterne kriser.

Vi ønsker å visualisere prosessen ledergruppen til Nille har vært gjennom figuren under.



Figur 4: Tidslinje - Relevante hendelser for omstillingsprosessen

På bakgrunn av hendelsesforløpet i omstillingsprosessen, vil vi følge en mer eller mindre kronologisk rekkefølge i diskusjonen av funnene. Det vil således være en belysning av historien fra eierskiftet og snuoperasjonen, til hvordan arbeidet fortsettes på nåværende tidspunkt. Utgangspunktet vil være å se på hvordan ledergruppens arbeid med endring under finansiell krise ble planlagt, gjennomført og evaluert i perioden. Videre vil vi gå inn på påvirkningen av eksterne kriser, og hvordan dette endret premissene for ledergruppens arbeid med ledelse av endring under spesielt krevende omstendigheter. Vi ønsker å belyse funnene som kan hjelpe med å besvare problemstillingen:

Hvordan kan ledergrupper i retailkjeder i Norge jobbe med omstilling, påvirket av uforutsette eksterne kriser?

5.1 Ledergruppens arbeid med omstilling i krise

Vi begynner med å se spesifikt på den opprinnelige omstillingsprosessen som ble utløst i forbindelse med eierskiftet i 2018. Herunder endringsdriverne, den strategiske planleggingen som ble gjort, tiltak som ble tatt i prosessen, og hvilken ledelsesfilosofi som ble fulgt

gjennom prosessen. Det er toppledelsens kompetanse og samarbeid som er fokusområde i fremstilling av responsen fra intervjuobjektene.

5.1.1 Endringsdrivere og bakgrunn for endring

De bakenforliggende årsakene til den finansielle uroen som oppstod i Nille gir et innblikk i en kompleks situasjon med flere momenter. Vi skal se på hvordan medlemmene i ledergruppen har oppfattet inngangen til omstillingsprosessen, fra deres respektive ståsted, som har lagt grunnlaget for hvordan de har jobbet med omstillingen av selskapet.

Teknisk konkurs og overtakelse av Nille

Som tidligere nevnt, begynner vår historie med Nille i tiden da selskapet i praksis er teknisk konkurs 26 april 2018. De var ikke i stand til å betale de forfallende forpliktelsene de hadde til kreditorer, herunder DNB, og hadde negative ordinære resultat fra 2016 og frem til eierskiftet i 2018 (Proff.no, n.d.).

I forkant av eierskiftet var det et «private equity», såkalt P/E selskap, som var eier av Nille. Hovedformålet til et slikt selskap er å kjøpe opp eksisterende selskap, drifte selskapene på en lønnsom måte, og deretter selge selskapet videre med mål om å oppnå profitt (Chen J., 2023). Å kunne vise til vekst og gode fremtidsutsikter er blant det som gjør et selskap som Nille attraktivt, og det er følgelig det som var målet til tidligere eier. De så derfor på hvordan de kunne ekspandere ut til andre markeder utenfor Norge.

«Tidligere eier gikk inn i det svenske markedet med samme forretningsmodell som Nille hadde i det Norske markedet. Nille var i vekst i tiden før, men operasjonen i Sverige var et pengesluk, og driften var ikke lønnsom. Fokuset ble skiftet fra å drifte lønnsomt i Norge, til å drive på tvers av landegrensene, som gikk ut over resultatet til mange av butikkene i Norge.» (Respondent E).

Kombinert med det kostnadskrevenende inntoget i det svenske markedet, ville tidligere eier investere i ytterligere 100 butikker nasjonalt i Norge. Av respondentene vi har snakket med får vi inntrykk av at dette primært var for å skape et inntrykk av at selskapet var i stor vekst.

«Målet for selskapet var å vise vekst nå og for fremtiden til potensielle investorer. De åpnet derfor 100 nye butikker over hele landet. Mange av de nyopprettede butikkene

var satt opp på dårlige lokasjoner, og det var flere som ikke hadde et lønnsomt driftspotensial i det hele tatt.» (Respondent F).

På bakgrunn av situasjonen som oppstod i kjølvannet av disse investeringene, måtte selskapet anse seg selv som teknisk konkurs. Det var likviditeten som var den største trusselen til selskapets videre eksistens. DNB valgte da, som største kreditor, å gå inn på eiersiden i Nille slik at en juridisk konkurs ble unngått. De så potensialet for å snu selskapet rundt igjen, da driften tidligere har vært lønnsom, og selskapet var en stor aktør i det norske markedet. Potensialet var derfor til stede for å gjøre en snuoperasjon av selskapet.

Ledergruppen i perioden når Nille var eid av det Britiske oppkjøpsfondet ble beskrevet som lite strukturert og hadde lite kunnskap om markedet.

«Det å gi en eldre engelsk mann ansvaret for kategoriavdelingen som skal selge varer til Norske kvinner i 30, 40 og 50 års alderen er veldig rart. (...) En dag var det plutselig noen som hadde kjøpt inn en haug med nye skjermer til 2 millioner kroner. Det var 2 millioner tapt, altså veldig mye. Helt oppegående mennesker gjorde lite gjennomtenkte avgjørelser.» (Respondent C).

Nille eier alle butikkene sine selv, og følgelig er alle som jobber i butikkene ansatt i selskapet. Med over 2000 ansatte til dags dato, er det mange arbeidsplasser som stod i fare for å opphøre i forkant av eierskiftet. Innad i organisasjonen var det derfor stor usikkerhet når det kom en ny eier på banen. Inntrykket vi får gjennom intervjuene, er at de forskjellige lederskikkelsene opplevde stor grad av usikkerhet hos menneskene som var underlagt dem.

«Usikkerheten ga de ansatte et annet fokus enn å gjøre jobben. Det var derfor viktig å være tydelige ut mot medarbeiderne. (...) jeg fikk inntrykk av at enkelte følte på en frykttkultur fra tidligere ledelse.» (Respondent G).

Utgangspunktet den nye ledergruppen hadde var med andre ord utfordrende, hvor det gjennomgående var usikkerhet i organisasjonen. Vi ble forklarte hvordan ledergruppen jobbet med å overvinne denne frykten hos de ansatte.

«Når de ansatte bekymrer seg er det viktig å være tydelige, ærlige og transparente som ledere. Det jobbet vi med som en ledergruppe, å danne en kultur som var åpen og forklarte hvorfor ledergruppen gjorde de tiltakene vi gjorde og være åpen om hva tidligere eiere hadde gjort. (...) Vi var veldig bevist på hva vi kommuniserte, hvor vi kommuniserte det og tidspunktet det ble kommunisert.» (Respondent G).

«Alle ansatte skulle få informasjonen på likt og av riktig leder.» (Respondent E).

Håndtering av usikkerhet er et viktig moment i ledergruppens inngang til omstillingsprosessen. Ærlighet, og en rettferdig og riktig informasjonsflyt, var momenter som var myntet mot forebygging av denne frykten. Å bekjempe rykter var bevisst og viktig.

Organisering av ledergruppen

Ved overtakelse av selskapet, var det enkelte krav DNB som eier stilte til den nye ledergruppen som skulle arbeide med Nille. For å sikre en lønnsomhet i anskaffelsen av selskapet, og at det i fremtiden skulle være mulig å selge selskapet vider, stilte de blant annet krav til omstillingsprosessens tidshorisont. Rammen som ble innvilget påtroppende daglig leder, var at selskapet skulle være lønnsomt og selvdrivende innen 5 år.

Som ny eier, måtte DNB finne de riktige folkene til å drive selskapet videre. I søket etter den riktige daglige lederen i selskapet, var Kjersti Hobøl en sterk kandidat. Hun satt som daglig leder i retailkjeden Kid Interiør AS, som var en bedrift DNB i 2009 hadde en omfattende snuoperasjon av (Hopland, 2018). DNB valgte med andre ord en tidligere suksessfull daglig leder til å overta snuoperasjonen. Erfaringen fra snuoperasjonen i Kid kommer frem av øvrige medlemmer i ledergruppen som en avgjørende egenskap.

I den eksisterende ledergruppen som allerede var i selskapet, og i andre sentrale roller, så DNB et behov for en vesentlig utskiftning. Tidligere ledergruppe hadde hatt store utfordringer rundt driften av selskapet, så vel som internt samarbeid, som påpekes av nåværende ledergruppe.

«Ledergruppen arbeidet i tråd med P/E selskapets ønsker, og det virket som om de ikke hadde kompetansen til å drive et norsk retailselskap av denne størrelsen. (...) Det interne samarbeidet i ledergruppen hadde ikke fungert, og det virket som de jobbet mye i egne siloer – uten å ha oversikt over hva som skjer i andre deler av organisasjonen.» (Respondent C).

Gitt alvorlighetsgraden i den finansielle situasjonen, var Kjersti og DNB klare på at ledergruppen som ble valgt var nødt til å inneha visse kvaliteter, for at bedriften skulle kunne snu seg rundt.

«Det var en blanding av naturlige avganger og strategiske utskiftninger. Å ha med riktige folk i ledergruppen var veldig viktig; både å ha riktig kompetanse og samtidig ha de ekstrem-egenskapene som kreves for å stå i en slik prosess». (Respondent G)

I tillegg til å ha riktig kompetanse på sine fagfelt, ble ledergruppen også valgt ut ifra andre kriterier. Flere av de nye tiltredelsene hadde bakgrunn fra prosessen i Kid, og hadde derfor jobbet med Hobøl tidligere. Andre var tidligere ansatte i DNB, og dermed hadde jobbet med liknende omstillinger tidligere. Denne typen sammensetting var strategisk i forhold til arbeidet som skulle gjøres.

«Ledergruppen innehar en blanding av kommersiell og operativ kompetanse. (...) det er viktig for å kunne ta raske beslutninger. (Respondent A)

«Hun (Daglig leder) fikk tak i mennesker hun stolte på, og visste at kunne prestere i krevende situasjoner. Erfaringen fra retailbransjen var ikke det viktigste, men «mindset» og det å bry seg om å få ting til, var det som var viktig. (Respondent E)

«Det var mennesker som kunne brette opp ermene og sørger for å få jobben gjort.» (Respondent F)

Selve sammensettingen av ledergruppen var derfor gjennomtenkt fra både eiers og daglig leders side. Fra tidligere ledergruppe var det derfor kun CFO og IT-ansvarlig i selskapet som var igjen fra før eierskiftet. Flere av respondentene uttrykte til oss at grunnen til at de ønsket å bli med på Nille sin reise var for at de hadde muligheten til å redde 2000 arbeidsplasser.

«Jeg var veldig usikker på om jeg skulle takke ja til jobben, men så tenkte jeg at her har jeg en mulighet til å redde 2000 arbeidsplasser. Så motivasjonen var mye ankret i å sikre Nilles videre eksistens.» (Respondent E).

5.1.2 Strategisk planlegging av snuoperasjonen

Etter overtakelsen som daglig leder, og simultant med sammensettingen av ledergruppen, begynte arbeidet med å planlegge hvordan selskapet skulle snu den finansielle krisen de stod ovenfor. I det strategiske arbeidet er det mange elementer som må utforskes simultant, og prosessen er langsiktig og kompleks av natur. Toppledelsen måtte blant annet kartlegge årsaken til den nedgående trenden i selskapet, samtidig som de raskt måtte legge opp en bakgrunn for hvilke tiltak og responser de måtte ta for å oppnå resultatene de ønsket. Videre

skal vi derfor se hvordan ledergruppen i Nille startet snuoperasjonen. Fra planlegging av prosessens struktur, til målet for endringene og identifiseringen av riktige tiltak som skulle utføres.

Planlegging av omstillingsprosessen

I Nilles tilfelle er det et sterkt press mot ledergruppen, i form av at selskapet må begynne å tjene penger igjen for å overleve. Situasjonen påvirker derfor tidshorisonten som var tilgjengelig for planlegging av omstillingsprosessen de skulle ut i. Den tekniske konkurransen skaper et omfattende press, som også er adressert av individer i ledergruppen.

«Selskapet hadde lite omsetning og mye gjeld, så det var et press på å få opp omsetningen og få ned kostnadene på en effektiv måte. (Respondent E).

«Det måtte jobbes med de mest pressende «red flags-ene» med en gang. Måtte tenkte kortsiktig, slik at driften kunne fortsette i butikkene». (Respondent C).

Som det tydeliggjøres i svarene her, er det en pressende situasjon innledningsvis i omstillingsprosessen. Det er derfor begrenset hvor stor del av forberedelsene som kan planlegges grundig. Som vi tidligere så i 5.1.1 er det egenskapene til selvstendighet og raske beslutninger som legges vekt på i denne fasen. Det er naturligvis et viktig moment i sammensettingen av ledergruppen, at de evner å handle raskt og ta erfaringsbaserte valg.

«Ledergruppen er en sammensatt gruppe, med generelt god kunnskap for strategi og prosesser. (...) Omtrent samtlige har en eller annen erfaring fra liknende prosesser, som gjorde det mulig å behandle ulike problemer i forskjellige deler av organisasjonen samtidig». (Respondent C).

Identifisering av tiltak

I tråd med planlegging av omstillingsprosessen, begynte toppledelsen å identifisere de viktigste tiltakene som måtte gjøres for å sikre videre drift i selskapet. Her er det mange tiltak som ble identifisert, da dette er en omfattende og kompleks prosess. Først og fremst måtte de ulike rollene i ledergruppen få en oversikt over hvilke utfordringer som fantes nedover i organisasjonen de hadde ansvaret for. Eksempelvis måtte salgssjefen forhøre seg med butikksjefene på de forskjellige lokasjonene, for å kartlegge situasjonsforståelsen deres, og

hvilke utfordringer de mente var akutte og viktige for fremtiden. Slike prosesser skjedde gjennomgående på de ulike fagområdene i selskapet.

«Det ble blant annet arrangert workshop med de ansatte, hvor man samlet alle til felles arbeid og diskusjon rundt situasjonen vi stod i. Dette var både for å forstå hva som ligger i de ansattes hverdag, men også for å vise at alle er med på prosessen.»
(Respondent I).

«Majoriteten av de ansatte er ute i den operative driften, så det var viktig å klare å lytte til det de hadde å si. Idémyldringen var lavterskel, og vi var tydelige på at ingen idéer var dumme. En operativ ledergruppe må lytte til organisasjonen.» (Respondent G).

Innad i ledergruppen var det også fokus på dialog og å etablere en felles virkelighetsoppfatning. I arbeidet med å identifisere hvilke tiltak en skulle fokusere på, får vi inntrykk av at det var mange diskusjoner og fremleggelsler av problemstillinger på alle nivå av organisasjonen.

«Vi hadde mange diskusjoner for å etablere en felles virkelighetsforståelse av situasjonen vi stod i. Vi så på alt fra risikoidentifisering og håndtering, til strategiske grep på kort-, mellom- og lang sikt. (...) I denne perioden var ledergruppen høyst operativ, og brukte mange timer på å bli enige om de grepene som var nødvendige.»
(Respondent A).

Å identifisere tiltakene som må fattes, samtidig som man makter å sette en alvorlighetsgrad på problemstillingene, er et viktig steg for å kunne legge til rette for gode tiltak i fremtiden.

Målet for omstillingen

Ved å identifisere de viktigste momentene i driften, og kartlegge hvilke områder som er viktige å fokusere på, legges grunnlaget for målsettingene som ledergruppen satt seg videre i prosessen. Her er det flere elementer som den samlede toppledelsen satt seg som fremtidige mål. De ulike lederne har forskjellige målområder de ønsket å oppnå, som vi skal dykke videre ned i.

Først og fremst var det forbedring av den økonomiske situasjonen i selskapet som var mest pressende. Som vi har vært inne på, hadde Nille et fallende resultat og store utfordringer med

kostnader og lønnsomhet ut i butikkene. Både omsetning om gjeldshåndtering måtte gjennomgås. Finansiell stabilisering og fremtidig vekst var derfor en av målsettingene som ble satt i ledergruppen.

«Vi etablerte flere nøkkel KPI-er som måtte justeres og oppnås for å sikre driften. Blant annet i forbindelse med bruttofortjenesten og kostnadskontroll mot butikkene. Ved å sikre en gjennomgående god bruttofortjeneste på produktene våre, og prise de annerledes, fikk vi sett hvordan kundene forholdt seg til det. (...) Men det mener jeg var syretesten på om dette selskapet hadde livets rett eller ikke, for jeg var veldig usikker på om Nille hadde utspilt sin rolle i Norge eller ikke.» (Respondent E).

Samtidig som det ble satt flere KPI-er knyttet til blant annet bruttofortjeneste, omsetningsvolum og driftsresultat, ble det også satt mål for andre elementer i virksomheten. Blant annet butikkvolum, butikkutforming, sortiment og posisjonering av merkevaren Nille.

«Vi skulle redefinere Nille som selskap. Det innebar blant annet ny posisjonering i markedet, fra å drive som en lavprisaktør til å være i midrange-sjiktet. (...) Vi skulle derfor jobbe annerledes med sortiment og markeds kampanjer ut i butikk, for å endre merkevaren mot mer prisvennlige kvalitetsprodukter.» (Respondent A).

Balansen mellom å tenke langsiktig på målene, og samtidig måtte håndtere kortsiktige og pressende saker, var også et viktig element som ble diskutert i ledergruppen. I Nille var det ikke tilstrekkelig å kun fokusere på en av delene alene. Hadde de kun fokusert på å overkomme nåtidens utfordringer, ville de slite med å ta igjen konkurrentene og deres utvikling. Motsatt vil det være utfordrende å kun tenke langsiktig, da det som kjent var mange elementer som var kritiske å behandle skadeforebyggende.

«Vi satt opp flere KPI-er og målsettinger om hvor vi skulle ende opp. Samtidig ble ikke disse fulgt opp 100%, da det rett og slett var mange faktorer å ta hensyn til samtidig. Vi jobbet derfor mot de ulike red-flags som var mest pressende. (...) En prosjektorientert måte å jobbe på i starten.» (Respondent C).

«Det var ikke realistisk å tenke 5 år frem i tid, hvis man ikke visste om man overlevde de neste 2 årene.» (Respondent D).

Gitt perspektivet på målsettingene, og det overordnede målet om at Nille skulle overleve og skape vekst i fremtiden, måtte en stille krav til ledelsens gjennomføringsevne. Både DNB som eier og toppledelsen var enige om at det styrings- og ledelseskulturen i selskapet måtte

forbedres. Dels for å jobbe mer strukturert med problemstillinger nå og i fremtiden, og dels for å skape trygghet for de ansatte i selskapet. Både eier og ledergruppen hadde derfor en mer fremtredende rolle enn det som hadde vært realiteten tidligere.

«Vi ledelsen måtte ta en tydeligere rolle ovenfor de ansatte i organisasjonen. (...) Å ha en eier som hadde kapital, og som visste hva som måtte til for å snu selskapet, var veldig viktig for å gi samtlige i ledergruppen tryggheten de trengte for å gjøre jobben.» (Respondent E).

5.1.3 Tiltak i omstillingsprosessen

Etter at årsakene til den finansielle nedgangen er kartlagt, og bakgrunnen for responsen er satt, beveger ledergruppen seg videre i omstillingsprosessen. Vi vil bevege oss mot å se på hvilke tiltak toppledelsen har fattet gjennom prosessen. I en situasjon som dette, og med bakgrunn i selskapets størrelse, er det omfattende tiltak som har blitt gjort. Samtidig har ulike rolleinnhaverne forskjellige vinklinger på de viktigste tiltakene som er gjort, i og med at de har ulike kompetanseområder og arbeidet med forskjellige tiltak.

Vi vil derfor fokusere på det ledergruppen samlet har kommunisert som de viktigste og mest betydningsfulle endringene de har gjennomført. I et forsøk på å danne et mønster av disse tiltakene, vil vi fokusere på forskjellige kanaler det er blitt gjort endringer gjennom.

Påvirkningen og omfanget de forskjellige tiltakene har hatt på driften, er følgelig vanskelig å måle betydningen av. Samtidig gir de helhetlige svarene gode indikasjoner på hva som er de reelle suksessfaktorer i snuoperasjonen.

Finansielle tiltak

For å angripe de finansielle utfordringene som var realiteten i Nille, var det flere grep som ble gjort tidlig etter overtakelsen fra DNB. Allerede før Hobøl overtok som daglig leder, hadde operasjonen i Sverige blitt avvirket i sin helhet. Dette var et av de store tapsprosjektene Nille hadde opplevd i nedgangsperioden.

«Nille hadde gått inn i Sverige med 33 butikker, og satt med en gjeld på over 1 milliard kroner. Da blir den økonomiske situasjonen i selskapet kritisk veldig fort.» (Respondent E).

Tiltakene som ble tatt umiddelbart var av en kostnadsreducerende karakter. Fokuset ble skiftet fra å tenke på ekspansjon og nye markeder, til å sikre driften i videre for Nille.

«Det var kostnadskontroll som ble prioritert. Topplinjevekst måtte komme i andre rekke.» (Respondent D).

Et nøkkelelement i denne delen av prosessen, var at DNB som eier fungerte som en trygghet i gjeldskravene selskapet stod ovenfor. De fikk derfor trygghet til å tenke på reelle kostnadsreduksjoner istedenfor å behandle gjelden utelukkende. I denne perioden hadde ledergruppen flere elementer i fokus simultant. Blant annet var personalkostnader en stor utgiftspost, gitt det store antallet butikker og mellomledere som krevdes ved organiseringen av disse.

«Det var flere stillinger som kunne kuttet, hvor man hadde flere dobbeltfunksjoner i administrasjonen. Her valgte man heller å redefinere flere stillinger, rett og slett for å spare årsverk i organisasjonen.» (Respondent I)

«Vi så på hvordan butikkene ble drevet, og personalkostnadene rundt dette. Det var åpenbart mye å spare på ineffektivitet knyttet til intern organisering. Dette var et av de vanskelige grepene vi gjorde i forbindelse med kostnadsreduksjon og effektivisering.» (Respondent E).

Kostnadsfokuset omhandlet også hvilke steder de brukte ressurser. Internt hadde toppledergruppen tett dialog om hvor selskapets midler fikk størst utbytte. En tenkte gjennomgående på hva som var organisasjonens beste over hva som var best i hver enkelt avdeling.

«Jeg har i henhold til matrisen lov til å signere for ganske mange millioner selv, men det gjør jeg ikke uten å høre med CFO og informerer CEO. (...) Hva er best for Nille at vi bruker penger på nå? (...) Det er denne delingstanken, og der man involverer de andre og ikke bare tenker på egen avdeling. Det er en viktig greie for hele omstillingsprosessen til Nille.» (Respondent C)

Butikkdrift

I tillegg til å kutte personalkostnader internt, var det flere grep som var pressende i forbindelse med butikkdriften i selskapet. Før overtakelsen var det åpnet flere nye butikker

nasjonalt for å skape inntrykket av vekst i selskapet. Den nye ledergruppen så tidlig at flere av disse ikke hadde potensialet til å drive økonomisk lønnsomt i det hele tatt.

«I tillegg til å reforhandle leiekontrakter, så vi på muligheten for å flytte flere butikker til strategisk gunstigere lokasjoner. Vi måtte også stenge butikker som ikke var drivverdige.» (Respondent E).

«Det var på det meste 385 butikker i Norge. Flere av disse hadde ikke potensialet til å drive lønnsomt, og det var derfor bare kostnader knyttet til driften. Denne prosessen var langvarig, og i dag er vi nede på 296 butikker i Norge.» (Respondent F).

Ved å skifte fokus mot de butikkene som hadde potensiale til å drive lønnsomt, var ønsket å kunne holde en større kontroll over det som skjedde ute i butikk. Samtidig som butikkporteføljen ble vurdert i ledergruppen, var sortimentet og varene ute i butikk et fokusområde. Et av problemene var dekningsgraden til eksisterende produkter, hvor flere produkter ikke var lønnsomme å selge.

«Vi gikk igjennom alle varelinjene tidlig, da prisene på flere produkter ikke hadde endret pris siden 2011. Kostnadene fra leverandør hadde selvfølgelig gått opp i den perioden, så dekningsgraden var sterkt redusert fra tidligere. (...) Vi priset opp varelinje for varelinje, og innen 6 måneder var realisert bruttofortjeneste opp fra rundt 40% til 60% i gjennomsnitt.» (Respondent E).

«Vi hadde gode tall på hvilke produkter som solgte, og hvilke produkter vi kunne sikre god lønnsomhet på. På den måten sikret vi god inntjening fra de varene vi solgte ute i butikkene.» (Respondent D).

Med en oppjustert dekningsgrad på produktene i butikk, var videre steg i prosessen å revurdere varelinjene og vareflyten. En total restrukturering av Nille som selskap var som kjent i anmarsj, og det innebar å tilby mer kvalitet i varene enn det som var forretningsmodellen tidligere. I den forbindelse kunne de ta bedre betalt for produktene sine, og fortsatt sikre at kundene var villige til å betale prisen for produktet. En total rebranding av selskapet var målet til den nye ledergruppen.

«Ved å gå over og endre varepakkene, og da fokusere på et helt nytt sett med produkter, kunne vi starte rebrandingen av selskapet. Det var opplevd kvalitet kundene skulle sitte igjen med. Vi jobbet med å finne riktige produkter og leverandører

som kunne levere disse, og samtidig priste vi opp varene slik at vi begynte tjene mer på hvert enkelt kjøp.» (Respondent A).

Samtidig var det ikke kun produktene som måtte endres, men ute i de fysiske butikkene ble det også tatt grep. Simultant med nedskaleringen av butikker, ble de resterende butikkene betydelig omgjort. Flere ble pusset opp, og det ble jobbet mot at samtlige butikker skulle endre layout slik at de passet bedre til varepakkene som nå var i butikkene.

«Vi ønsket mer opplevd kvalitet over hele linjen. Butikkenes estetikk og strategiske layout ble derfor prioritert samtidig som varepakken ble endret. Porteføljen av butikker måtte henge sammen med det som ble solgt.» (Respondent D).

«Utseende til butikkene var ikke mulig å kjenne igjen. Det var en helt ny følelse å sette fot i en oppgradert butikk. Både utseende og lokasjoner var mye bedre.» (Respondent A).

Lokasjoner og butikkstørrelser ble også grundig vurdert i denne perioden. Selskapet hadde data på hvordan store butikker med bredere utvalg hadde større inntjening enn mindre lokale butikker.

«Vi brukte mye tid på å omgjøre og utvide butikker på strategisk gode lokasjoner, da disse hadde bedre inntjening over hele linjen. Dette burde vi også gjort i enda større grad.» (Respondent F).

Logistikk

En betydelig svakhet som kommer frem fra den tidligere driften i Nille, er logistikk- og vareflyt ut til butikkene. Ledergruppen tok derfor flere grep i forhold til logistikk og vareflyten fra sentrallageret og ut i butikk. Før overtakelsen var det opp til butikkene å bestille opp varer fra hovedlageret på Østlandet. Med varer inkluderte det alt fra varetyper og merker, til kvantum og leveringstidspunkt.

«I systemene som ble brukt tidligere, var normal praksis at de enkelte butikkene bestilte opp varene de trengte selv, fra det som var tilgjengelig på sentrallageret. De valgte derfor selv hvilke varer de ønsket å ha i sin butikk, hvor mange av disse varene og når de trengte dem.» (Respondent H).

Denne løsningen ble av flere av respondentene sett på som ineffektiv, og ga store utfordringer i forhold til varekjøp fra leverandører og til sentrallager. Det ble derfor jobbet med å sette en policy som sikret at butikkene skulle selge samme sortiment. Med en samlet strategi bak sortiment, la det grunnlaget for en mer smidig og robust logistikk- og vareflyt fra lagerhyllene og ut i butikkene.

«Vi jobbet mot en strømlinjeformet vareforsyning. Når vi standardiserte varepakkene som skulle ut til butikkene, fikk vi mye mer koordinasjon og kooperasjon mellom innkjøpsavdelingen, logistikkavdelingen og butikksjefene. I mine øyne var dette noe av det desidert viktigste som ble gjort i prosessen». (Respondent I).

«Vi bygget opp en sentralisert vareforsyning, som skulle håndtere både nåtidens behov og potensiell fremtidig vekst. Den sentralstyrte varepakken, hvor det kun var ekstrabestillingen som gikk utenom, tror jeg ga innkjøpsavdelingen en mer meningsfylt og avgjørende rolle. (...) Organiseringen var preget av et fokus på LEAN, som etter all sannsynlighet økte effektiviteten, dro også ned risiko og kostnader på både kort og lang sikt.» (Respondent A).

Logistikutfordringene var, som vi forstår, et viktig steg innenfor kostnadskontroll og effektiviseringen av Nille. Det er gjennomgående et tema som blir tatt opp som kritiske endringer i den situasjonen de har stått i.

Digitalisering

Nilles interne digitale systemer før overtakelsen har blitt karakterisert som «ustrukturert», «uplanlagt» og «mangelfullt». Avdelingen som jobbet med IT og databehandling hadde lite samhandling med resten av organisasjonen, og det var manglende digitale samhandlingsmuligheter tilgjengelig for de forskjellige siloene i selskapet. Et av områdene som ble angrepet av den nye ledergruppen var derfor å samkjøre og integrere felles IT-systemer på tvers av alle selskapsområdene.

«Det var flere systemer som ikke samhandlet med hverandre, og som jeg fikk inntrykk av at var anskaffet ut ifra enkeltavdelingens kortsiktige behov. I lengden vil man da ha en rekke ulike systemer, som ikke kan integreres, og som mangler en IT-strategi i bunn. Vi utarbeidet derfor en IT-strategi tidlig i prosessen, som var forenelig med

Nilles øvrige forretningsmål, og for å legge premissene rundt veien videre.»
(Respondent F).

«Det var essensielt å få på plass standard prosesser for retailvirksomhet, da i form av et robust ERP-system, som var nødvendig for en bedrift av vårt kaliber. (...) I den jobben kvittet vi oss med overflødige applikasjoner. Delvis for å redusere kompleksitet og samabreidshinder for de ansatte, men også for enes rundt standard applikasjoner med et langsiktig perspektiv.» (Respondent C).

Med en IT-strategi som ble satt i løpet av noen måneder etter ny daglig leder tok over, og kartleggingen av aktuelle ERP-løsninger var igangsatt, kunne andre deler av organisasjonen planlegge grep som løftet deres respektive avdelinger i arbeidet med digitalisering. Eksempelvis ble personvern og ansattes trygghet adressert på nytt i ledergruppen.

«Områder som GDPR og kompetansekartlegging internt i organisasjonen var viktige endringer vi foretok oss. Vi manglet rett og slett enkel tilgang til kompetansen våre ansatte besatt. Eksisterende kontrakter som fantes i organisasjonen, ble videre lagret digitalt i en fusjonsprosess i henhold til gjeldende GDPR regelverk. (...) Vi hadde nå muligheten til å utforme ny personhåndbok, standardkontrakter for de ansatte, og dokumentasjon av arbeidstid for våre ansatte.» (Respondent G).

Videre ble logistikken, som vi tidligere har nevnt at fikk stort fokus fra ledergruppen, ytterligere løftet frem av økt initiativ innenfor digitalisering.

«Digitalisering har vært en viktig del av omstillingsprosessen, og vært en sterk drivkraft bak kostnadsreduksjoner innenfor blant annet logistikk. Vi fikk på plass et automatisk system for varetildeling til butikk, som effektiviserte og forbedret både varehåndtering og innkjøpsprosessen betraktelig. Forutsigbarhet er viktig, og det ble sikret der.» (Respondent E).

Det er gjort viktige grep innenfor flere av delene i Nille. Grunnsystemene innenfor IT-avdelingen har gjort det mulig å ekspandere på alle områder, og mye av det fremtidige arbeidet Nille har bedrevet i prosessen fra 2018, har blitt muliggjort basert på IT-strategien som ble utformet innledningsvis. Vi har fått høre om løft innenfor kvitteringsinnhenting fra butikkene, forbedret kampanjeplanlegging, økt beslutningsgrunnlag, ytterligere effektivisering og potensialet for AI og robotisering. Dette er dog tiltak som spinner videre etter de opprinnelige tiltakene som ble fattet, og vi går derfor ikke mer inn på disse feltene.

Intern kommunikasjon

God intern kommunikasjon fra toppledelsens side fremkommer som svært viktig for Nilles del, og det gjenspeiles i det arbeidet som er lagt ned gjennom hele prosessen. Innledningsvis ble det tydeliggjort spilleregler i ledergruppen for hvordan kommunikasjonen skulle forplante seg ut i selskapet.

«I et selskap som har vært dårlig drevet over tid, vil det ofte være manglende kommunikasjon rundt hvordan ting egentlig er. Det var derfor viktig for vår del at vi startet med en åpen og transparent kommunikasjonsform fra første sekund. Folk skulle få vite hvordan det gikk med selskapet.» (Respondent E).

Å være åpen og transparent var et nøkkelbegrep vi fikk forespeilet oss gjennom flere intervjuer. Verdiene som den nye ledergruppen hadde med seg inn i prosessen, skulle også tydeliggjøres for å forsøke å sette tryggere rammer for hele selskapet.

«Vi hadde fokus på å ha med oss de verdiene vi ønsket skulle slå feste i organisasjonen når vi formidlet informasjon utover. For mine ansatte mente jeg det var viktig at jeg satt standarden og gikk foran. Både gjennom fjernkommunikasjon, men også når vi var ute i butikker og møtte de ansatte fysisk. Det siste er kanskje den viktigste arenaen, hvor vi kunne vise det nye tankesettet i praksis.» (Respondent B).

At de ansatte hadde en stemme, en rett til informasjon og derfor kunne være mer delaktig i selskapets vei fremover var et satsingspunkt. Dette var delvis med tanke på å forhindre potensiell motstand som er naturlig i en så omfattende og pressende prosess som dette. Å ha ansatte som føler eierskap til jobben de gjør, og som ønsker å involveres i arbeidets karakter, skulle skape engasjement og drivkraft i riktig retning.

«Vi hadde alle et ansvar for å ha våre ansatte som sparringspartnere gjennom omstillingsprosessen. Det gjorde at man virkelig fikk kommunisert og demonstrert planen sin i gruppen.» (Respondent B).

Prinsippene om intern kommunikasjon var også gjeldende for toppledelsen. Innad i ledergruppen var diskusjoner og åpen dialog viktige nøkkelord vi får presentert i intervjuene. Å ha en ledergruppe som evner å samarbeide, der det er rom for diskusjon og internt samarbeid, var essensielt i Nilles omstillingsprosess.

«Vi siktet på å ha en så åpen og transparent dialog som var mulig å få til. Alle måtte føle at de hadde en naturlig plass i gruppen, og dermed kunne ytre sin mening rundt

forskjellige ting. (...) Selv om det ikke var noe nytt å melde om, var det også nyheter, og vi holdt hverandre derfor svært oppdatert.» (Respondent A).

Håndtering av endringsmotstand

Som vi har vært inne på i kapittel 2, er motstand mot endring og håndtering av dette svært viktig i en omstillingsprosess. Samtidig som det virker som flere og flere får et optimistisk syn på den nye ledergruppens plan og tydelighet for veien vider, er det individer som ikke ønsker eller evner å være med på den endringen som planlegges. Toppledelsen var tydelige på at en større omstilling av selskapet var uunngåelig. Denne tydeligheten på hva som kreves av finansielle innstramminger, samt av de ansattes innsats, gjorde at det måtte bli utskiftninger i ulike ledd.

«Man skjønnte at det var behov for en stor endring. Fra ledergruppen ble det kommunisert akkurat det, som gjorde at det bredte seg en del skepsis. Uansett var vi transparente rundt alvoret av situasjonen selskapet stod i.» (Respondent D).

«Det var en kjip start på prosessen. Vi måtte bruke mye ressurser og tid på å forklare den harde fakta rundt hva som kom til å skje i organisasjonen. Noen ville miste jobben, og dét er aldri morsomt å kommunisere ut.» (Respondent B).

Bakgrunnen for mye av endringsmotstanden som oppstod, ifølge respondentene, var basert på frykt for det ukjente som ventet. Mange hadde jobbet i Nille i lang tid, og var blitt veldig vant til hvordan ting hadde vært før overtakelsen. Samtidig er realiteten at når et selskap går teknisk konkurs, så har det gått galt på ett eller flere plan. Som kjent må man gjøre ting annerledes for å klare å redde arbeidsplassene.

«I denne situasjonen var det klart at ting ikke hadde fungert. Mange tolket dette som at vi mente de hadde gjort en dårlig jobb, og at det derfor var direkte kritikk mot individet. (...) Det er vanskelig å endre seg, og mange hadde store utfordringer med å erkjenne at det var det riktige steget.» (Respondent G).

«Flere som satt med kategori og vareprising var skeptiske innledningsvis. De fryktet at ting ville kollapse om vi gikk inn for å endre måten de jobbet på.» (Respondent E).

«Det skal være lov å vise motstand, men ikke nekte endring kun for å nekte. Det vil være kontraproduktivt for alle.» (Respondent C).

Et annet begrep som nevnes flere ganger under intervjuene, er endringstretthet. Hvis vi tar med historien før overtakelsen, så var det jevnlig utskiftninger og usikre tider for bedriften. Det nevnes at det var flere lovnader om diverse suksessfulle endringer, men realiteten ender i den tekniske konkurransen i 2018. I den forbindelse er det opplevdes det en svekket tillit mellom de ansatte og ledelsen i selskapet. Ansatte ble lei av å bli lovet store resultater, for å bli skuffet når det ender opp med å slå ut motsatt vei. Denne problematikken ble grundig diskutert i toppledelsen.

«Folk hadde vært med på liknende endringer før, og var ikke utelukkende positive da det ble foreslått noe som var enda mer omfattende enn tidligere. Mange hadde negative assosiasjoner med utenforstående som kom inn og lovet masse. Det betyr ikke at man ikke var villig til å endre seg, men det kan nok ha gjort tillitten ekstra tynn for flere.» (Respondent D).

For å håndtere disse elementene som bygger opp under endringsmotstanden, var det noen grep ledelsen var bevisste på fra start. I og med at flere har erfaring innen store omstillingsprosesser fra tidligere, var det en kompetent gruppe som satt rammene rundt håndtering av motstand. Et stikkord var det å gjenopprette tilliten til de ansatte.

«Tillitten som var slitt bort fra tidligere lederskap, måtte gjenopprettes hvis vi skulle få folk med i prosessen. Det måtte gjøres gjennom handling og å vise standarden fra toppen og nedover.» (Respondent C).

Å lede ved eksempel går igjen i ledergruppen, og av fysiske tiltak var det viktig å legge til rette for at de ansatte kunne dele sine meninger med hverandre og sine ledere.

«Dialog er nøkkelordet i bekjempelsen av motstand. Vi forsøkte å gi de ansatte en plattform og en stemme i diskusjonen, og møte deres spørsmål med fakta. Vi ville stå stødig i diskusjonene.» (Respondent A).

«Folk måtte skjønne hva vi prøvde å oppnå her. Belysning og bevisstgjøring av de tiltakene som måtte gjennomføres var en langvarig og kontinuerlig prosess. Den var uansett kritisk å stå stødig i.» (Respondent G).

Basisen for hva de ansatte tenkte gjennom prosessen, måtte alltid være at de ønsket å gjøre en god jobb. Det ble derfor jobbet med å bygge en kultur rundt arbeidsmoral og den fremtiden Nille ville komme til.

«Vi hadde motivasjonskartlegging av de ansatte med mål om å virkelig se hvem som ville være med på reisen. De som automatisk ikke var interesserte i å være med, prøvde vi å følge opp så godt det lot seg gjøre.» (Respondent G).

«Vi hadde et stort fokus på å bygge kultur på tvers av lokasjoner og arbeidsplasser. Åpenhet og kommunikasjon var veldig viktig for å kunne bygge den lagfølelsen vi var ute etter.» (Respondent D).

Av det vi hører ble det større og større tro på prosjektet den nye ledergruppen satte i gang. Samtidig var det, som vi også har vært inne på, behov for store utskiftninger i organisasjonen. Mange av disse gikk av egen fri vilje, da de ikke var motiverte for å ta del i den store omstillingen som Nille stod ovenfor. Samtidig var det andre som rett og slett ikke hadde kompetansen som krevdes av den nye ledergruppen.

«For å kunne lykkes med prosessen måtte vi kvitte oss med mange ansatte. De som ikke var kompetente nok til å bekle den oppgaven de satt med, måtte rett og slett gå. Vi var nødt til å sitte igjen med de riktige nøkkelpersonene for å komme i mål.» (Respondent E).

«Mange ble lei av for tett oppfølging rundt prestasjoner og sitt eget arbeid, og fant andre steder å jobbe i prosessen. Sånt er naturlig i en situasjon som dette. Det var vel i nærheten av 1/3 som forlot organisasjonen i prosessen.» (Respondent F).

Motstanden har vært til stede også i denne prosessen, og mange i ledergruppen har opplevd det som krevende. Samtidig har det vært gjort harde grep som gruppen mener har vært helt nødvendige. Vi får også innblikk i hvordan ledelsen har lagt til rette for ansatte i perioden, ved å ta tak i problemstillinger som ikke hadde vært behandlet tidligere. Et tydelig eksempel er hvordan ansatte ved sentrallageret har blitt fokus.

«I tilknytting til sentrallageret er det svært dårlige kollektivtilbud for de ansatte. Nille, som en organisasjon som tar bærekraft seriøst, så dette som en stor utfordring. Vi har, og har hatt, løpende dialog med kommunen rundt kritisk infrastruktur til området der vi og liknende bedrifter har store lagerlokasjoner. (...) Dette er viktige momenter for å sikre at de ansatte får en enklere arbeidshverdag – der man ikke nødvendigvis er avhengig av privat transport til jobb.» (Respondent H).

I ledergruppens svar på hva de ville gjort annerledes i dag om de skulle gjøre omstillingen på nytt trekkes frem fokuset på de ansatte.

«Jeg viste hva som skulle gjøres og ble litt utålmodig. Jeg trampet nok noen ansatte på tærne og har sagt unnskyld til noen i etterkant. (...) Jeg ville involvert de ansatte mere og passet på deres prosess gjennom omstillingen.» (Respondent B).

5.2 Ledelse ved eksterne kriser

I forrige delkapittel så vi på hvordan ledergruppen i Nille selv opplever omstillingsprosessen selskapet har vært gjennom. Innledningsvis hvordan de oppfattet situasjonen selskapet stod i, og bakgrunnen for den finansielle krisen som oppstod. Videre hvordan de på kort tid har planlagt prosessen sammen, identifisert viktige tiltak og satt seg mål for implementering av disse. Til slutt hørte vi hvordan de gjennomførte og fulgte opp endringer i forskjellige deler av organisasjonen.

Som kjent tok Kjersti Hobøl over rollen som daglig leder i 2018, etter at selskapet ble ansett som teknisk konkurs. Prosessen med å snu de finansielle resultatene begynte allerede i forkant av innvielsen, og har vært pågående til dags dato. I denne perioden har det også vært eksterne hendelser som ytterligere har komplisert omstillingsprosessen. Som vi var inne på i kapittel 1.1, har Koronapandemien vært en periode hvor mange bedrifter slet med store økonomiske utfordringer på bakgrunn av nedstengningen av samfunnet. For et allerede presset selskap utgjorde denne pandemien følgelig et stort uromoment i veien mot målet. I nyere tid har det også vært økende inflasjon i Norge, og styringsrenten stiger til det høyeste nivået siden finanskrisen i 2008 (Knudsen, 2023).

Vi skal nå gå inn på denne perioden i prosessen, og se på hvordan ledergruppen har manøvrert under press fra eksterne kriser. Strukturen vil være lik måten vi gikk igjennom kapittel 5.1 på, hvor vi prøver å holde en mest mulig kronologisk fremstilling av situasjonen.

5.2.1 Ledergruppens strategiske håndtering av pandemien og renteøkningen

Frem til Koronapandemien tvang landet ned i en nedstengning, var Nille på vei mot å snu de fallende resultatene. Lønnsomheten og driftsresultatet var i sterk vekst (Proff.no, n.d.), og en kunne begynne å se en større endring i bedriftens prestasjoner. Timingen virket derfor å være så dårlig som den kunne vært, da landet stengte ned 12.mars 2020.

«Vi hadde lederkonferanse den dagen Erna Solberg stengte landet ned. Det endte derfor opp med å bli en krisesamling for å planlegge hvordan man skulle forholde seg til den kommende perioden. Vi gjorde oss klare for å dra rett på hjemmekontor.»
(Respondent E).

Beredskap og respons ved krise

Selv anser ledergruppen seg heldige, gitt premissene, med at de var samlet når pandemien ble en realitet. På bakgrunn av at de allerede var i en stor omstillingsprosess fra før, var terskelen for å ta tak i den nye situasjonen lavere enn den ville vært ved andre forutsetninger. Fokuset måtte skiftes fra å tenke på utelukkende den finansielle situasjonen til selskapet.

«Pandemien førte med seg mange grep som tilsa at vi ikke kunne drive på den måten vi hadde planlagt fremover. Omstillingen til et nytt mindsett var derfor svært viktig.»
(Respondent G).

«Vi var på en måte heldige med at pandemien kom etter omstillingsprosessen var godt i gang. I hele organisasjonen var vi vandt med å endre oss, så det gjorde nok til lettere når det nå kom enda sterkere krav for å tenke nytt. I ledergruppen kunne vi derfor enklere involvere folk videre.» (Respondent F).

Denne responsen til krise kan ha vært avgjørende for den videre prosessen under både pandemi og bruken av pengepolitiske virkemidler. På bakgrunn av den allerede pågående prosessen de stod i, fantes det planer for den fremtidige driften. Disse måtte revurderes på bakgrunn av pandemiens inntog, som betød at ledergruppen igjen måtte sette seg ned å skissere den høyst uforutsigbare situasjonen Norge stod ovenfor.

«Vi hadde gode planer på hva vi ville oppnå, og hvilke mål vi skulle oppnå i perioden. Da Korona kom, ble vi nødt til å tenke helt annerledes. Igjen måtte vi kartlegge hvordan vi skulle holde hodet over vannet, samtidig som vi ikke glemte de planene vi allerede hadde.» (Respondent G).

Nytt strategisk utgangspunkt

Vi har vært innom hvordan ledergruppen som en enhet måtte få oversikt over hva som skulle gjøres i de nye rammebetingelsene i markedet. Uforutsigbarheten i pandemien gjorde at det måtte jobbes mer mot kortsiktige mål.

«Vi jobbet mer dag for dag under korona. Det var alltid nye problemstillinger som måtte adresseres, og det skiftet raskt.» (Respondent E)

«I ledergruppen måtte vi være veldig kritiske til hvilke grep vi skulle forfølge. Vi kunne ikke gjøre alle tingene vi hadde ønsket om, da det var svært pressende problemstillinger som måtte løses for at vi i det hele tatt skulle sikre inntekt. (...) Skilte mellom need to vs nice to.» (Respondent D).

Igjen er man i situasjonen der det er kortsiktig arbeid som er hovedfokus. Av responsen fra ledergruppen får vi inntrykk av hvordan denne måten å jobbe på samler ledergruppen nok en gang i en enda tettere dialog og koordinasjon. At gruppen nå var erfaren i denne typen omstillingsarbeid, gjorde det lettere å jobbe tettere sammen i nok en periode.

I ledergruppen var økt koordinasjon og samarbeid på tvers av avdelinger et effektivt tiltak som ble benyttet. Følelsen av å involvere andre avdelinger i sine egne valg, og samtidig luften de mest pressende prioriteringene intern i ledergruppen, ga gruppen en helhetsforståelse av hva som skjedde i selskapet.

«Vi jobbet igjen veldig tett med andre avdelinger. Alt av avgjørelser vi tok i min avdeling, knyttet til anskaffelser og tiltak som påvirket økonomien, ble gjort i samarbeid med ledergruppen og ledermøter.» (Respondent C).

Intern kommunikasjon under koronapandemien

For å kunne arbeide på denne måten, ble man nødt til å øke den interne kommunikasjonen internt i ledergruppen. Både for å kommunisere med resten av ledergruppen, men også for å holde de ansatte orientert om de skiftende retningslinjene. Nille stod ovenfor.

«Kommunikasjonen gikk i linjer nedover i organisasjonen. Etter vi hadde tatt beslutninger i felleskap i ledergruppen, ble de kommunisert videre nedover i de respektive avdelingene. Her oppdaterte vi også om retningslinjene som til enhver tid var gjeldende.» (Respondent G).

Kommunikasjonen gikk i enda større grad digitalt, men fulgte mange av de samme prinsippene som før pandemien. Dette skapte ytterligere utfordringer for ledergruppen, som måtte finne en måte å kombinere hjemmekontor med effektiv intern kommunikasjon. Digitale kommunikasjonsplattformer ble derfor introdusert, og innført på svært kort tid. Å få de ansatte over på disse plattformene var derfor svært viktig.

«Ved innføring av teams ble det både enklere å vanskeligere å opprettholde den tette dialogen i avdelingen. Jeg forsøkte å holde en tettest mulig dialog med de under meg, og det var utfordrende med en gang når man ikke var på samme plass. Dette stilte større krav til hvordan vi kommuniserte, og hyppigheten av informasjonsflyten mellom oss.» (Respondent D).

«De ansattes trygghet var det viktigste, og vi var derfor helt avhengig av å kunne oppdatere menneskene i selskapet. Kommunikasjonen av tiltak og retningslinjer var essensielt.» (Respondent H).

Selv om det meste av kommunikasjonen måtte skje digitalt, var det deler av ledergruppen som fortsatt ønsket å være operative ute i butikkene. Å ha førstehåndskommunikasjon som en mulighet med butikkeierne, samtidig som man fulgte restriksjoner og retningslinjer, var svært ønskelig for å opprettholde moral og vilje gjennom perioden.

«Vi sluttet aldri å være ute i butikkene. Å kunne møte de som møtte kundene våre, var absolutt høyeste prioritet. Når vi fikk lov til å holde noen butikker åpne deler av dagen, etter at restriksjonene lettet noe, var vi mange som reiste rundt og traff butikksjefene. (...) Vår visjon i ledergruppen var at vi ikke skulle gjemme oss, men vise ansikt i tøffe perioder.» (Respondent B).

Denne formen for kommunikasjon og tydelighet fra ledergruppen har gått igjen gjennom hele pandemien. Som fra starten av omstillingsprosessen, og gjennom pandemien til dags dato, var det fokus på uniform kommunikasjon fra ledergruppen. All informasjon skulle komme derfra, og den skulle være tydelig og usminket slik at resten av organisasjonen tydelig visste hva som skjedde i selskapet.

«Alt vi hadde av status og prosesser måtte komme fra oss. Vi ville ikke at de ansatte skulle lese om eventuelle oppsider eller nedsider fra VG. Derfor var vi svært tydelige på hvordan vi løste ting gjennomgående fra start til slutt. Vi mente at jo tydeligere og

transparente vi er – jo mer kommer de ansatte til å føle seg trygge og ivaretatt.
(Respondent G).

Å samle ledergruppen var gjennomgående en prioritet, basert på svarene vi har fått av informantene. Den strategiske håndteringen av det første sjokket fra pandemien ble derfor preget av en ledergruppe som stod sammen. Videre skal vi se mer på hvilke reelle tiltak de foretok seg for å samlet komme styrket gjennom pandemien.

5.2.2 Tiltak fra ledergruppen

Omstilling av drift

Når landet stengte ned, var det ensbetydende med at butikker og forretninger også måtte stenge dørene. Kun de essensielle og kritiske butikkene kunne holde åpent, og Nille falt ikke under den kategorien. Det plutselige fallet i handelen er kritisk for en bedrift som er avhengig av kunder ute i butikk. Å sikre at man fortsatt hadde inntjening, og at ansatte hadde en arbeidsplass å gå til, var høyeste prioritet.

«Ting snudde raskt. I perioden måtte vi stenge 150 butikker, som igjen betød at det var veldig mange som måtte permitteres.» (Respondent F).

«Det var fortsatt store krav til sterk kostnadskontroll i denne perioden. Vi måtte fokusere på bunnlinjen og det som var «need to» for å kunne fortsette driften. (...) Internt måtte vi ta harde beslutninger, og evaluere hvilke tiltak som hadde størst effekt.» (Respondent D).

Situasjonen var uoversiktlig helt innledningsvis, og myndighetenes retningslinjer var som kjent det som var styrende i denne perioden. Evalueringen av tiltak som ble satt i gang i forbindelse med driften, var vanskelig å håndtere. Gitt den strategiske horisonten som ble operert i, måtte man evne å sette i gang de riktige tiltakene til riktig tid, samtidig som man tenkte fremover. For ledelsen var det naturlig å gå inn på kostnader innledningsvis, og se på hvilke tiltak som kunne fattes for å sikre seg mot de løpende kostnadene som fantes ute i butikk.

«Vi så på kostnadsbildet vi hadde i forbindelse med midlertidig stengte butikker. Først og fremst kontaktet vi Thon-gruppen som eide de fleste sentrene vi hadde butikker i, og forhandlet leiekontrakter og hvilke åpningstider som var mulig å holde på.»

Ledergruppen hadde lange møter med ulike interessenter, og vi måtte rett og slett være gode i forhandlingene. (...) Å ha åpent 8 timer om dagen var svært viktig for å sikre inntjening og ansattes arbeidsplasser.» (Respondent E).

«Måltall rundt husleiekostnad og omsetning måtte vi se litt bort ifra, da det er viktigere med noe inntjening enn ingen. Kostnadsbildet økte i de fleste ledd når verden var stengt ned, så all omsetning var viktig.» (Respondent F).

«Vi etablerte nettbutikken vår som et svar på koronasituasjonen og brukte veldig lite tid også ressurser på det. (...) Jeg nektet å stenge butikkene. Hvorfor skulle noen butikker få lov til å holde åpent og andre ikke. I bunn og grunn måtte jeg grine meg til å holde butikkene åpent. (...) Vi var økonomisk nødt til å holde butikkene åpent» (Respondent E).

Kombinasjonen av å bruke ressursene der det «brant mest», tenkte man også fremover på ytterligere oppgradering av butikker og lokasjoner. Den pågående oppgradering av butikker, layout og lokasjoner ble identifisert som en gylden mulighet til å fortsette sterkere med under pandemien. Samlet rettet ledergruppen fokus på å oppgradere butikkene, og forsøkte å skifte fokus fra pressede avgjørelser til å se det større bildet.

«Vi så at det var mulig å jobbe i de butikkene som likevel måtte stenges i perioder under korona. Å utnytte denne perioden var en omstilling vi klarte ved å tenke litt mer langsiktig, og ikke glemme de langsiktige målene vi jobbet mot. Mange butikker fikk derfor en rebranding i denne perioden.» (Respondent B).

Ledergruppens håndtering av utfordringer rundt logistikk og vareflyt i butikk

Kostnadsbildet som prates om, hadde sitt utspring i både logistikk og butikkdrift. Varepakken som ble tilbudt i Nille var i stor grad varer fra Asia, og måtte derfor fraktes over store avstander. Av respondentene har vi fått innblikk i hvordan blant annet containere steg betraktelig med pris under pandemien, som igjen slo inn på hvilke kostnader en hadde.

«Containere fra Asia kostet plutselig 10 ganger mer enn det hadde gjort tidligere. Å gå til innkjøp av nye varer var derfor svært kostbart. Valg av produkter var strategisk

svært viktig i denne perioden, og vi måtte ta inn de produktene vi tjente godt på, samtidig som det var i tråd med Nilles identitet.» (Respondent F).

Ved pandemiens inntog var det samtidig blitt påskesesong, og det var store mengder varer som var på vei fra sentrallageret og ut mot diverse butikker rundt om i landet. Spesielt mye varer var på vei til hyttelokasjoner, og når forbudet mot å dra på hytten ble en realitet, hadde Nille et stort problem knyttet til logistikk og vareflyt. Igjen måtte ledergruppen finne uortodokse løsninger for å sikre at påskevarene var tilgjengelig til riktig tid – og på riktig lokasjon.

«Påskevarene som var på populære hytteområder hadde ingen funksjon der lenger. Under forbudet mot å dra på hytten var det vanskelig å si hvor lenge forbudet kom til å vare, og ingen vil jo ha påskevarer i sommerferien. Derfor måtte vi omstille oss, og diskutere i hvilken grad vi kunne utnytte kapasiteten i selskapet til å flytte disse varene så fort som mulig.» (Respondent E).

«Når vi landet på å flytte alle varene, var det en stor prosess med hvordan det skulle gjøres. Varene ble sendt tilbake til sentrallageret, og det var flere som i utgangspunktet var permitterte, som fikk dratt tilbake for å bistå. Denne «dugnaden» var gull verdt for alle i selskapet, og viser hvordan kulturen i organisasjonen virkelig var.» (Respondent H).

Utfordringene i logistikken ble håndtert når de oppstod, og det var flere vanskelige avgjørelser som måtte tas under press. Alle valg spilte inn på utfallet av pandemiperioden. Under denne perioden jobbet også ledergruppen veldig tett sammen på de områdene som «brenner». Logistikken var under press, og flere ressurser i ledergruppen bistod for å håndtere den kritiske situasjonen.

«Vi skiftet fokus over til logistikken i starten av pandemien, hvor flere i ledergruppen bidro i større grad mot å håndtere risiko og kostnader som oppstod i vareflyten. Kjersti var også svært delaktig i arbeidet med å sikre varer inn på lageret og ut i butikk.» (Respondent H).

5.2.3 Ledergruppen og økning i styringsrenten

Vi er tilbake til dags dato, hvor det er stor økning i inflasjon som påvirker norske bedrifter i form av økt styringsrente. I kjølvannet av pandemien har ting normalisert seg i større grad, og

det var mulig å igjen tenke mer langsiktig. Av respondentene og omsetningstallene generelt, er det tydelig at Nille har klart seg gjennom pandemien.

«Pandemien kom på et godt tidspunkt, da vi hadde mulighet til å bygge oss opp igjen til videre drift. Selskapet som kommer ut i andre enden av den var mye mer rustet til å takle utfordringer. Gruppen var derfor sterk nok mentalt, og hadde en organisasjon i ryggen, slik at vi takler de problemene som renteøkningen bringer med seg.»
(Respondent B).

Det var dog andre problemstillinger som blusset opp ved renteøkningen. Ved økte renter vil norske forbrukere få insentiver om å spare pengene sine, slik at forbruket går ned. Det inflasjonshemmende tiltaket fra Norges Bank har som formål å bremse pengebruken blant den norske befolkningen. Ved redusert kjøpekraft blant kunder, blir en bedrift som Nille nødt til å legge opp en strategi som gjør at omsetningen fortsetter å holde seg oppe.

«Vi måtte igjen revurdere strategiene vi hadde i forbindelse med sortiment og produktmiks ute i butikkene. I ledergruppen ble vi samlet enige om å fortsette å satse innenfor posisjonen vi hadde tatt, der vi leverte mye kvalitet til en lavere pris. Å finne disse produktene, som også må være lavterskel slik at folk velger å bruke penger på det, tok mye tid. Nå jobber vi med å skape mer verdi i hvert enkelt produkt. (...) Vi må igjen tenke ekstern krisehåndtering rundt sortiment.» (Respondent I).

«Vi planlegger sesongene 8-9 måneder frem i tid. Det gjør det svært utfordrende med tanke på etterspørselen og valutasvingningene vi ser nå. Dette krever gode strategiske valg fra ledergruppen enn tidligere, for å takle uforutsigbarheten.» (Respondent A).

Kostnadseffektiviteten er en rød tråd i hele omstillingsprosessen, og det er fortsatt en høy prioritet i ledergruppen. Inflasjonen bidrar til at ting generelt i samfunnet blir dyrere, og dette merkes også blant respondentene i de forskjellige avdelingene i Nilles toppledergruppe. Mye effektivisering var allerede gjennomført i forkant av renteøkningen, som igjen jobbes videre med i den nye situasjonen de står i.

«Vi tenker kostnadskontroll i alt vi gjør. Fra antall ansatte og svinn i lagerholdet, riktige varepakker i forskjellige butikker, samt kampanjer og markedsføring. Alt diskuteres og evalueres i ledergruppen, og vi står enda mer samlet i avgjørelser enn noen gang.» (Respondent E).

«Å få varene mer smidig ut, til riktig sted og riktig tid, samt ytterligere forbedre prosessene er fokus nå. Der vi kan spare penger, gjør vi det. Det er blitt mentaliteten vår – at vi bruker penger det det brenner i situasjoner som denne.» (Respondent H).

Den nye økonomiske situasjonen gjør at flere i ledergruppen og ansatte er redd for å havne tilbake i den økonomiske krisen.

«Vi jobbet i ledergruppen med å visualisere flere scenarioer for oss internt, men også ut til de ansatte at selskapet vil klare seg bra selv med fallende salg (...) Dette skapte en trygghet hos de ansatte og gjorde det mulig for oss i ledergruppen å fortsatt fokusere på våre langsiktige mål» (Respondent F).

Ledergruppen jobbet også tett sammen under de økonomiske endringene i markedet på områder hvor det «brenner».

«Vi ble nødt til å endre fokuset vårt og bruke ressursene annerledes (...) Vi har jobbet sammen den siste tiden for å endre varepakkene våre. (...) Vi ble ferdig med dette denne uken» (Respondent E).

5.3 Oppsummering

Det er det tydelig at fokuset gjennom denne prosessen har vært på en sterk og samlet ledergruppe. I tabell 3 under har vi oppsummert de viktigste funnene fra funn og analysedelen. Dette er de viktigste elementene som går igjen uavhengig av om det er snakk om omstillingsprosessen alene, eller påvirkningen av de eksterne krisene.

Tabell 3: Oppsummering funn og analyse

Kategori	Funn
Nille i retailmarkedet	Narrativ
Casebeskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> • Nasjonaldekkende retailkjede i Norge, med rundt 300 butikker og over 2000 ansatte. • Gikk teknisk konkurs i 2018 og leverer i dag gode økonomiske resultater. • Jobber i dag med transformasjonen fra omstilling i krise til langsiktig bærekraftig drift.
Endringsdrivere	Knyttet til
Finansiell krise	<ul style="list-style-type: none"> • Eierskap: gjøre klar til salg, overinvesteringer og kortsiktig perspektiv • Ledergruppen: Mangel på kompetanse, markedsinnsikt og eierskap • Intern organisering og kommunikasjon
Eksterne kriser	<ul style="list-style-type: none"> • Korona • Pengepolitikk • Konkurransen i markedet: nye lavpriskjeder
Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Grunnsystemene: mange og dårlig integrerte systemer • Mangel på innovasjon: nettbutikk, KPI:er, Kundeklubb • Mangel på kompetanse: opplæring, ikke samkjørt i organisasjonen
Ledergruppens håndtering av økonomisk omstilling	Tiltak
Strategiske tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk planlegging: prosessplanlegging, identifisering av tiltak, målformulering • Posisjonering: sortiment, lokasjoner og butikkutforming • Sammensetting av ledergruppe: kommunikasjon, tillit, personlige egenskaper og kompetanse (erfaring) • Langsiktighet: Bærekraftige grep, KPI:er
Operasjonelle tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Kostnadsreduksjoner: færre butikker, Nedbemanning, leiekostnader, DG • Logistikk: felles varepakke, strømlinjeformet lagerdrift, forutsigbarhet og risikominimering • ERP og systemer: kvitte seg med overflødige systemer, bygge opp en digital infrastruktur
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonskultur: endringsmotstand/endringstretthet • Kommunikasjon: intern og ekstern kommunikasjon • Involvering: forståelse av organisasjonen fra bunnen og opp, iverksette Top-down

Ledergruppens håndtering av omstilling under eksterne kriser	Tiltak
Strategiske tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Helt ny måte å tenke på: arbeidet fra dag til dag med nye problemstillinger • Strategisk arbeid: gjorde alt for å ikke stenge salgskanalene • Jobb med kritiske problemstillinger: skille mellom need to vs nice to • Logistikk: redefinering av varepakke, logistikkplanlegging og økt butikkbearbeiding
Operasjonelle tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering: rask adopsjon, involvering av ansatte, permitteringer • Økt kostnadskontroll: fordele kostnader, besparelser
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Samhandling: økt samhandling i ledergruppen, felles beslutningstaking • Top-down kommunikasjon: ærlighet, uniform kommunikasjonsdeling om situasjonen • Visualisering: scenarioer visualisert i ledergruppen og ut til ansatte • Aktiv tilstedeværelse: lederguppen måtte være synlige

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi se på funnene som ble presentert i kapittel 5 og diskutere dem opp mot eksisterende litteratur som ble presentert i kapittel 2. Diskusjonen vil være formet for å svare på problemstillingen vår:

Hvordan kan ledergrupper i retailkjeder i Norge jobbe med omstilling, påvirket av uforutsette eksterne kriser?

I situasjoner der ledelsen i et selskap møter økonomiske utfordringer, står de ovenfor flere kritiske beslutninger rundt strategiske tiltak. Det krever at det gjøres nøye beslutninger om intern strukturering, ledelsesendring og markedsposisjonering. Disse kritiske tiltakene er viktig for de interne, men også de eksterne utfordringene (Schendel et al., 1976; O'Neill, 1986). Gjennom vår teoretiske del har vi belyst at det allerede er mye forskning på hvordan ledergrupper jobber med omstilling i økonomiske krisetider. Dette kommer frem i den godt etablerte modellen til Pearce & Robins (1993) og Trahms et al. (2013). Den nye ledergruppen til Nille hadde en plan for omstillingen basert på deres tidligere erfaringer og analyser fra markedet. Videre har Nille stått ovenfor eksterne kriser som har påvirket ledergruppens arbeid med omstillingen. Det er i denne overgangen, og hvordan ledergruppen jobber i periodene der selskapet står ovenfor planlagte og uplanlagte endringer at, vår oppgave kan bidra til litteraturen.

Basert på dette vil diskusjonsdelen kort ta for seg den økonomiske krisen til Nille for å belyse hvorvidt omstillingsprosessen har likhetstrekk med modellen. Etter dette vil store deler av diskusjonen se på hvordan ledergruppen jobbet i perioden der selskapet står i både økonomisk krise og eksterne kriser. Til slutt vil vi kort se på arbeidet med digitalisering og dens rolle i prosessen.

6.1 Økonomisk krise og snuoperasjonen av Nille

Nåværende ledergruppe i Nille tok som kjent over selskapet i 2018, der selskapet allerede var erklært teknisk konkurs. DnB som ny eier planla derfor en omfattende snuoperasjon av Nille, med en erfaren daglig leder i Kjersti Hobbøl. Gjennom intervjuene vi har hatt med toppledergruppen, får vi innsikt i hvordan gangen i snuoperasjonen har utfoldet seg. Vi ser

store likhetstrekk i den strategiske gjennomføringen av snuoperasjonen, med modellen for omstilling presentert av Pearce & Robins (1993) og Trahms et al. (2013).

De bakenforliggende årsakene til den finansielle uroen som oppstod i Nille, er ekvivalent med det første og deler av det andre steget i omstillingsprosessen beskrevet av Pearce & Robins (1993) og Trahms et al. (2013). Innenfor forskningen trekkes det frem både interne og eksterne faktorer, og disse knyttes ofte til at ledelsen i organisasjonen ikke klarer å tilpasse seg omgivelsene (Pretorius & Holtzhauzen, 2008). Respondentene våre trekker frem at det var en svekket finansiell kontroll i Nille, og at tidligere ledergruppen hadde manglende kompetanse innen det norske retailmarkedet, som resulterte i flere kortsiktige beslutninger.

Etter overtakelsen har det vært en gjennomtenkt og strategisk ankret målsetting for organisasjonen. At det er en erfaren ledergruppe som tok over selskapet, har mot all formodning vært svært viktig for evnen til å snu den finansielle situasjonen. En virkelighetsnær oppfattelse av alvorlighetsgraden er essensielt for å kunne treffe riktige tiltak videre i omstillingen, og av responsen fra intervjuene vi har hatt, får vi inntrykk av at både eier og ny ledergruppe er svært bevisst på alvor i situasjonen de stod i.

Tiltakene som senere ble iverksatt, hadde sitt utspring fra en tolkning av årsaken til nedgangen, og bakgrunnen for responsen ledergruppen gjorde seg opp. I samsvar med modellen til Pearce & Robins (1993) og Trahms et al. (2013), ble det utarbeidet både strategiske og operasjonelle tiltak. Den sterke kostnadskontrollen som ble integrert i Nilles målsettinger, kombinert med en rebranding av sortiment- og butikkporteføljen, var sentrale grep i Nilles nye identitet og posisjonering i markedet. Våre funn er således godt ankret i litteraturen rundt omstilling under finansiell krise. Fra den overordnede modellen vi benytter som rammeverk, kan en konkludere med at trenden i selskapet var i sjiktet mellom gjenoppretting og rask gjenoppretting av driften slik den har vært tidligere. Dette var dog før pandemien inntraff, og arbeidet som var gjort la et godt grunnlag for videre vekst i selskapet.

6.2 Ekstern krise under omstillingsprosessen

I en omstillingsprosess som går fra å utelukkende arbeide med planlagte endringer, til å simultant måtte håndtere uforutsette og uplanlagte kriser, kreves det en tilpasningsdyktig og dynamisk ledergruppe for å manøvrere situasjonen. I litteraturen har vi kartlagt hvilke tre overordnede dynamiske omstillingsegenskaper en ledergruppe må inneha for å takle raske og

uplanlagte endringer (Heubeck, 2023; Adner & Helfat 2003). Fra funnene i datainnsamlingen, fikk vi inntrykk av hvordan ledergruppen i Nille er godt utdannet, og samtlige har erfaring fra tidlige omstillingsprosesser. Samtidig har de et nettverk som strekker seg fra flere retailkjeder, samt gode bånd med eierselskapet, som legger et godt grunnlag for et raskt og dynamisk handlingsrom. Motivasjonen og læringsevnen ledergruppen bringer med seg inn i Nille, er også en svært viktig faktor som ligger til grunn for en adaptiv omstilling mot uplanlagte endringer. Vårt inntrykk er derfor at topplederne i Nille innehar gode dynamiske omstillingsevner. Siden oppgaven vår ønsker å i større grad belyse måten de takler omstilling på, snarere enn kun hvilke egenskaper de innehar, vil vi derfor gå videre inn på hvordan ledergruppen faktisk jobber med skiftende premisser og uforutsett krisehåndtering.

Håndtering av planlagte og uplanlagte endringer

I en situasjon der ledergruppen jobber med omstilling i økonomiske krisetider, og blir nødt til å endre arbeidsmetodikk raskt grunnet eksterne kriser, vil studien være veldig relevant i forbindelse med identifisering av måten ledergruppen jobber mot å lykkes med omstillingene. Pandemien og renteendringene påvirket driften til Nille i stor grad, og ledergruppen var nødt til å gjøre raske adaptive endringer. Teorien trekker frem at i slike situasjoner må ledergruppen respondere raskt og effektivt, ofte ved å bruke improviserte løsninger uten optimal strategisk planlegging (Weick & Quinn, 1999). Måten ledergruppen til Nille jobbet i denne perioden er veldig interessant knyttet opp mot denne teorien. Det fremkommer at selv om den nye krisen fører til at det må tas raske og avgjørende beslutninger for fremtidig drift, velger ledergruppen å innledningsvis bruke tid på å analysere hvordan premisene endres i lys av den eksisterende omstillingsprosessen de stod i. Dette funnet er interessant knyttet opp mot litteraturen, og kan tyde på at en ledergruppe som prioriterer å ha kontroll over den eksisterende situasjonen før de angriper nye kriser, vil kunne være bedre forberedt inn mot den nye perioden. Dersom organisasjonen mister kontroll over den økonomiske situasjonen, vil de kunne risikere å gå konkurs, og det blir derfor ekstra viktig å ha god kostnadskontroll. Litteraturen viser også hvordan ledergruppen må erkjenne situasjonen de er i, og jobbe strategisk etter de beslutningene som gir mest mening (Cornes, 2020). I en slik situasjon kan det virke som at ledergruppen velger en alternativ fremgangsmåte, der de er tålmodige og skanner omgivelsene for ytterligere informasjon, i motsetning til å angripe den nye krisen uten noe forberedelse.

Kompetanse i toppledergruppen

Topplederne er personene som skal styre organisasjonen sine strategiske beslutninger. Forskningen utført av Krause et al. (2022) har belyst viktigheten av en bred kompetanse i ledergruppen. Dette kan vi se at reflekteres i Nilles nåværende ledergruppe. Det er kun én person som sitter igjen fra den tidligere ledergruppen, og daglig leder har ansatt personer hun er trygg på at har kompetansen og evnen til å stå i den omfattende omstillingsprosessen. Et av funnene våre, som skiller seg noe fra teorien, er forholdet mellom kompetanse og mentalitet i sammensetningen av ledergruppen. Det kan virke som at selv om kompetanse er viktig, er det like viktig å ha personer i ledergruppen du kan stole på at innehar en krigermentalitet, spesielt i en situasjon der ledergruppen må jobbe med håndteringen av to forskjellige kriser simultant.

Intern kommunikasjon

Den interne kommunikasjonen er kritisk for å danne en felles forståelse av omstillingen, og sikre uniform informasjonsdeling (Fairhurst & Connaughton, 2014). Ledergruppen brukte tid og ressurser på å forstå bakgrunnen for den nye situasjonen de stod i. Under den økonomiske krisesituasjonen får vi innblikk i hvordan tett dialog i ledergruppen har vært en fremtredende suksessfaktor. Videre poengteres det hvordan, spesielt under koronapandemien, ledergruppen knytter seg tettere sammen for å sikre driften i selskapet. Kommunikasjonsflyten øker både internt i toppledelsen, og utover i resten av selskapet. Dette kan tyde på at den interne kommunikasjonen og diskusjonene innad i ledergruppen bør være høyt prioritert i slike situasjoner. Et interessant funn er hvordan ledergruppen valgte å øke informasjonsdelingen ut i organisasjonen, og var ærlige om hvordan den nye situasjonen ville påvirke selskapet. Det kan tyde på at i situasjoner der en krise påvirker den langsiktige planen, er det spesielt viktig å kontinuerlig informere de ansatte om hvordan det vil påvirke dem. Dette funnet ser vi også at gjelder innad i ledergruppen, da de valgte å involvere hverandre i større grad enn tidligere. Måten toppledelsen kommuniserte rundt situasjonen selskapet stod i, var gjennom å visualisere ulike fremtidige scenarioer selskapet kunne oppleve og samtidig klare seg. Vi opplever at dette reduserte frykt rundt den eksterne krisen, og ytterligere skapte motivasjon hos ansatte og ledergruppen.

Endringsstrategi under omstilling og krise

Arbeidsmetodikken i perioder der ledergruppen må jobbe dynamisk mellom to kriser, likner på litteraturens definisjon av en diagnostisk tilnærming, der ledergruppen arbeider mot å løse de problemene som oppstår der og da (Bushe & Marshak, 2009). I våre intervjuer ser vi at en slik tilnærming stemmer godt overens med hvordan ledergruppen i Nille også tidvis har jobbet. Videre finner vi det interessant å se hvordan ledergruppen jobbet som en samlet enhet for å løse disse problemene, og ikke overlot ansvaret til de ulike avdelingene. En slik tilnærming virker å sikre at beslutningene som tas i ledergruppen er godt reflektert og evaluert, samtidig som påvirkningen på hele organisasjonen er hensyntatt, og ikke bare hos de respektive avdelingene. Vi ser at de ulike lederne, spesielt under krise, klarer å tenke på hvor det er best å bruke ressurser i organisasjonen fremfor utelukkende sin egen avdeling. Prosjekter kan derfor utsettes for å effektivisere prosesser i andre avdelinger. Våre funn viser hvordan dette prinsippet øker i omfang under påvirkningen av de eksterne krisene. Denne måten å jobbe på ser ut til å ha løst pressende problemer effektivt, og resultert i en velgjort omstillingsprosess.

I teorien skilles det videre mellom to overordnede endringsstrategier, henholdsvis proaktiv og reaktiv strategi. Den proaktive tilnærmingen baserer seg på at ledergruppen har gjort grundige analyser av markedssituasjonen, og er i forkant med å gjøre organisasjonen klar for omstilling (Burnes, 2004). På den andre siden sier teorien at den reaktive tilnærmingen ofte er en konsekvens av kriser, og ledergruppen må starte på omstillingsprosessen etter hendelsen har inntruffet (Mintzberg, 1994). Under kombinasjonen av finansiell og ekstern krise, tvinges ledergruppen til å finne en nye måter å jobbe på. De står på et vis ovenfor en krise som har behov for en proaktiv tilnærming, ved at de skal posisjonere seg for fremtidig økonomisk vekst. Samtidig må de tilpasse seg pandemi og renteheving raskt, og har derfor behov for den reaktive tilnærmingen. Våre funn belyser at i en slik periode benytter ledergruppen seg hovedsakelig av en reaktiv tilnærming. Videre ser vi at de reaktive tiltakene som gjennomføres, er sterkt forankret i de langsiktige målene organisasjonen satte seg når ledergruppen skisserte den opprinnelige proaktive planen. Det kan tyde på at selv når det oppstår nye eksterne kriser, er det viktig å forankre de reaktive valgene som blir gjort opp mot de opprinnelige målene.

Når en strategi skal initieres, skilles det mellom en Top-down og Bottom-up tilnærming. Hvilken tilnærming som benyttes har stor innvirkning på hvor i organisasjonen beslutningstakingen gjøres. Top-down tilnærmingen har beslutningstaking ankret i

ledergruppen, og endringene dikteres deretter nedover i organisasjonen (Bamford & Forrester, 2003). Bottom-up tilnærmingen er en organisasjonsstyrt beslutningstaking, hvor endringene oppstår nedenfra i selskapet, og dyttes oppover til toppledelsen (Waddell et al., 2016). I krise viser litteraturen hvordan en kombinasjon av de to tilnærmingene kan være den mest effektive løsningen (Vakola & Nikolaou, 2005). Våre funn er interessante i lys av hvordan ledergruppen jobbet med disse tilnærmingene i perioden. Litteraturen trekker frem at en organisasjon som skaper en kultur for åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte, der ledelsen fortsatt kan gi klare retningslinjer, vil enklere kunne navigere seg gjennom vanskeligere tider (Vakola & Nikolaou, 2005). Vi ser at ledergruppen i perioden har større grad av top-down strategi, da det er behov for raske beslutninger. For stor involvering av ansatte vil kunne virke motvirkende på effektiviteten som kreves. Det interessante ledergruppen gjør i denne perioden, er at de blir veldig «hands-on», og jobber tettere sammen med de ansatte nedover i organisasjonen. Dette gjør de for å få en oversikt over den nye situasjonen, slik at de enklere kan identifisere de fremtidige strategiske tiltakene. De er også aktive og ønsker å vise økt tilstedeværelse. Ved at toppledelsen er aktivt involvert og arbeider «hands on» i en slik periode, kan de bidra til å motivere og bygge tillitt hos de ansatte. Dette ser ut til å ha dempet bekymringene de ansatte har hatt rundt selskapets fremtid.

Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er nøkkelementer i driften som må lykkes for å håndtere en omstilling (Boynton & Zmud, 1984). Videre er det viktig med klare mål, og teorien viser at hele 70% av selskaper i en omstillingsprosess mislykkes med målene som settes (Ewenstein et al., 2015). I lys av den nye situasjonen i Nille, der de eksterne krisene har en stor påvirkning på driften og de kritiske suksessfaktorene følgelig måtte endres, er det spennende å se hvordan ledergruppen lykkes med å navigere organisasjonen i denne perioden. Kanter (1983) identifiserte at kritiske suksessfaktorer drives best og er mest vellykket når ledergruppen er åpen for ideer og involvering av ansatte i selskapet. Våre funn viser at i denne perioden var det hovedsakelig ledergruppen som var deltakende i utforming av suksessfaktorer og målsettinger. Majoriteten av beslutningene ble fattet internt i toppledelsen. Denne måten å jobbe på kan underbygges av forskningen til Peters og Waterman (2012), som belyser viktigheten av å reagere raskt og ikke vente på bedre forhold i markedet. Evnen til å gjøre gode valg gitt premissene som finnes, skylles kompetansen og evnen ledergruppen besitter, og at det derfor ikke var behov for ytterligere involvering fra ansatte.

Som tidligere nevnt endret ikke ledergruppen de langsiktige målene i den nye situasjonen, og det er derfor veldig interessant å se hvordan ledergruppen løste problematikken den nye krisen introduserte. Funnene våre viser at ledergruppen aktivt jobbet mot «red-flags», som måtte løses for å oppnå de langsiktige målene. Metoden som ble benyttet var å jobbe tettere sammen etter områdene som «brenner» mest. Det trekkes frem fra ledergruppen at det var flere veier til det samme målet, og det kan tyde på at det er viktig at en ledergruppe er fleksibel med de delmålene som settes. Fleksibelt arbeid mot målene bidrar til at organisasjonen enklere kan navigere mot å nå de langsiktige målsettingene. Det trekkes også frem at målene var direkte knyttet til tiltak som måtte gjøres, og ikke tiltak som hadde vært fint å gjennomføre i denne perioden. Våre funn belyser at selv om delmålene var fleksible, ble hovedmålene endret minimalt. Eventuelle endringer ble gjort dersom ledergruppen fikk ny kunnskap om hvilke muligheter og begrensninger selskapet stod ovenfor. Det er viktig å presisere at det ikke ble gjort store endringer i målstrukturen, og noen av hovedmålene ble delvis satt på pause i perioder der andre områder hadde større utfordringer.

Den kritiske suksessfaktoren som omhandlet kostnadskontroll, ble virkelig satt på prøve under koronapandemien. For å sikre kontrollen, var ledergruppen svært aktiv i forbindelse med effektive tiltak. Eksempelvis når det kom til å forhindre stengte butikker. Det vises gjennom intervjuene at ledergruppen var sterke i forhandlinger, svært aktive under forflytting av varer til åpne utsalgsteder, og utviste økt samhandling for å løse de mest kritiske områdene organisasjonen stod ovenfor i perioden. Dette belyser i større grad hvor viktig det er med en «hands-on» og aktiv ledergruppe i slike situasjoner.

Motstand og barrierer

Motstand mot endring står sentralt i litteraturen. Funnene våre viser at en viktig del av ledergruppens håndtering av motstand, var gjennom å ha en ærlig kommunikasjon ut i organisasjonen om hvordan situasjonen virkelig var. Dette tiltaket blir i litteraturen sett på som en faktor som demper motstand (Waddell & Sohal, 1998). De ansatte hadde vært med på flere omstillingsprosesser i Nille fra før eierskiftet, og vi får inntrykk av at det var høy tretthet mot endring i organisasjonen. Under perioden der Nille står i to ulike kriser, er det interessant å se at ledergruppen velger å fortsette å være ærlige om selskapet situasjon. Samtidig ser vi at hyppigheten av oppdateringene øker. Det kan virke som at dette var en motstandsreducerende faktor, da de ansatte fikk større overblikk over situasjonen, og selv kunne se virkningen av de

tiltak som ble gjort. Et annet interessant funn er hvordan ledergruppen ønsket å ta vare på sine ansatte også utenfor arbeidsplassen. Dette visualiserer hvordan ledergruppen hadde de ansatte i fokus, og ønsket at deres tilværelse skulle være best mulig under og etter omstillingen. De ansatte virker å være et hovedfokus for ledergruppen i denne perioden, og vi ser at lederne i etterkant av omstillingen fortsatt syntes de ikke prioriterte de ansatte nok. Dette kan tyde på at det er veldig viktig at ledergruppen jobber med de ansattes motivasjon og engasjement, spesielt i perioder der en står i flere utfordrende og forskjellige kriser. Gjennom intervjuene ser vi også hvordan ledergruppen bevisst ønsket å utnytte kompetansen hos de ansatte, for å sikre at organisasjonen var skikket til å møte den omfattende jobben de stod ovenfor.

Barrierer vil variere fra organisasjon til organisasjon, og en fleksibel tilnærming er derfor viktig for å lykkes (Burnes, 2004). Våre funn belyser at ledergruppen jobbet fleksibelt, samtidig som de jobbet aktivt sammen på områder som krevde rask håndtering. Dette er et interessant funn, med bakgrunn i hvordan ledergrupper overkommer barrierer i kriseperioder. I lys av eksterne kriser som påvirket omstillingsprosessen, belyser våre funn at ledergruppen holdt fast på strategiene mot endringsmotstand og barrierer som ble initiert i starten av omstillingen. Dette kan tyde på at ledergruppens strategi for å overvinne motstand er ankret i stor grad gjennom dialog og sterk samhandling.

6.3 Digitalisering

Digitalisering ble sett på som en viktig faktor for konkursraset som traff retailbransjen i 2018. Dette belyses også i forskningen, som påpeker at digitalisering er nødvendig for moderne organisasjoners endringssuksess i drift- og tjenesteutvikling (Iden et al., 2022; Schwab, 2016; Parviainen et al., 2017). Også under endring i krisetider er digitalisering et viktig moment, og i flere tilfeller avgjørende for omstillingens suksess (Kane et al., 2015). Ledelsen beskriver Nille før overtakelsen som ustrukturert og mangelfull i digitaliseringsarbeidet, med svært lite samhandling mellom systemer og avdelinger. Våre funn belyser hvordan ledergruppen tok grep innenfor digitalisering som var i tråd med forretningsmålene til organisasjonen. Tiltak som felles IT-systemer og ERP system trekkes frem som spesielt viktige og avgjørende for å løse den økonomiske krisen. Disse tiltakene viser hvordan toppledelsen hadde oversikt og et langsiktig perspektiv i implementeringen, som er et viktig steg mot gode digitale investeringer (Ciuriak et al., 2018; Parviainen et al., 2017).

Funnene våre viser også hvordan ledelsen utnyttet den digitale transformasjonen i selskapet som en strategisk omstrukturering av flere prosesser. Arbeidsoppgaver ble endret, og organisasjonen ble samtidig effektivisert. I tråd med teorien er det viktig at en ledergruppe ikke neglisjerer digitaliseringens rolle i effektiviseringsprosessen, spesielt i utfordrende tider.

Ledergruppens strategi og tiltak i forbindelse med digitalisering, virker å skille seg fra andre konkurrenter i bransjen. Deres hovedfokus var ikke å flytte mye av inntjeningen over på en nettbutikk, men hovedsakelig på å effektivisere prosesser ut mot butikkdriften. Dette er spesielt interessant, og belyser hvilken overordnet strategi toppledelsen har satt for selskapet. En grunnleggende tro på Nille som konsept, med tradisjonelle butikker og fokus på en samlet butikkopplevelse, var motivasjonen og bakgrunnen til ledergruppen. Dette er i utgangspunktet ikke et funn som skiller seg ut fra teorien, men viser hvordan nytenking og innovasjon ikke nødvendigvis er det mest effektive for enhver organisasjon.

7. Konklusjon

I oppgavens siste kapittel vil vi i delkapittel 7.1 besvare problemstillingen vi jobbet mot. Her vil oppgavens bidrag til forskningsfeltet være sentralt, og potensialet for overførbare elementer tydeliggjøres. Videre vil vi i del 7.2 diskutere studiens praktiske implikasjoner for bedrifter som står i omstillingsprosesser, og samtidig preges av eksterne krisesituasjoner. I 7.3 vil legge frem oppgavens begrensninger og svakheter. Til slutt vil vi diskutere potensialet for videre forskning i del 7.4, med momenter som har potensiale til å ytterligere styrke forskningsfeltet.

7.1 Svar på problemstillingen

De siste årene er det flere retailkjeder som har gått konkurs, og med dagens renteøkninger kan det forventes å bli flere i 2024 (Knudsen, 2023). På tross av dette forventer vår casebedrift å gå med overskudd i 2023, og vektlegger at mye av grunnen er det solide grunnlaget som er opparbeidet etter omstillingsprosessen. I lys av kommende forventede utfordringer i retailmarkedet, vil denne studien gi et nytt perspektiv i en mindre utforsket kontekst. Vi har derfor dykket inn i hvordan ledergruppen i Nille har oppnådd denne posisjonen, og prosessen fra å være teknisk konkurs til finansiell stabilitet, påvirket av eksterne kriser. Studien har vært strukturert mot å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan ledergrupper i retailkjeder i Norge jobbe med omstilling, påvirket av uforutsette eksterne kriser?*

Vi har gjennomført en kvalitativ casestudie for å undersøke hvordan en ledergruppe jobber med omstilling i finansiell krise, hvor de ytterligere har blitt påvirket av omfattende eksterne kriser. Studien har belyst hvordan ledergrupper i Norge kan benytte seg av den allerede etablerte litteraturen for å navigere organisasjonen gjennom krise. Videre har vi funnet ut at hvordan ledergruppen jobber sammen som et organisatorisk team fremfor utelukkende avdelingsfokuseret, og hvordan intern kommunikasjon i ledergruppen og kommunikasjonsflyten ut i organisasjonen spiller en vesentlig rolle for omstillingens suksess.

Ledergruppens arbeid med omstilling påvirket av eksterne kriser

Vår studie skiller seg ut fra tidligere studier, ved at vi har forsket på hvordan toppledere jobber sammen med omstilling påvirket av eksterne kriser. En ledergruppe som innehar

dynamiske omstillingsevner, er et av momentene som virker svært viktig i krevende omstillingsprosesser. Vi har også funnet ut at ledergruppen kan være tjent med å inneha personer som har erfaring med omstilling, kombinert med en hardtarbeidende og selvstendig mentalitet. Selv om det ikke nødvendigvis er et krav for organisasjoner i krise å bytte ut hele ledergruppen, indikerer vår studie at det kan være fordelaktig å inkludere flere personer med tidligere erfaring fra omstilling. Disse personene kan bidra til økt effektivisering i omstillingen, og samtidig gi veiledning til øvrige medlemmer i ledergruppen. Vår studie indikerer også at denne hardtarbeidende mentaliteten bør adopteres nedover i organisasjonen, for å enklere få med seg de ansatte på den tøffe reisen, og dermed forbedre mulighetene til å lykkes med omstillingen.

Vår studie belyser også viktigheten av kompetanse blant lederne, noe som støttes i forskningen til Krause et al. (2022). Videre skiller vår studie seg fra tidligere forskning i måten ledergruppen jobber når de eksterne krisene inntreffer. Ledergruppen jobber tettere sammen og på tvers av avdelinger for å løse problemer der det «brenner» mest. Samtidig klarer de ulike lederne, spesielt under krise, å tenke på hvor det er best å bruke ressurser i organisasjonen, fremfor utelukkende sin egen avdeling. Prosjekter kan derfor utsettes for å effektivisere prosesser i andre avdelinger. Vår studie klarer å belyse hvordan dette prinsippet øker i omfang under påvirkningen av de eksterne krisene. Denne måten å jobbe på ser ut til å ha løst pressende problemer effektivt, og resulterte i en velgjort omstillingsprosess. At toppledelsen tar seg tid til å analysere den nye situasjonen før de fatter potensielle tiltak, og samtidig hensyntar de overordnede målsettingene, vitner om en strategisk veloverveid kombinasjon av proaktiv og reaktiv strategi.

Studien belyser en forankring i organisasjonen på hvordan ledergruppen jobber med å løse problemer som må prioriteres. At tiltak fattes i større grad av top-down implementering, gir toppledelsen større kontroll og effektivisering i handlingene sine. Gjennom de kritiske suksessfaktorene selskapet har kartlagt, har vi sett at en langsiktig visjon er viktig (Miles, 2021). Videre jobber ledergruppen etter mange «red-flags», som er etablert på bakgrunn av de problemene som er viktigst å løse stegvis mot det langsiktige målet. Arbeidsmetodikken til ledergruppen og organisasjonen er interessant, ved at de kan veldig fleksibelt endre disse «red-flagsene» når andre og viktigere problemer oppstår. Det er viktig å poengtere at slev om delmål endrer seg, påvirkes ikke det langsiktige målet som er satt innledningsvis nevneverdig. Vår studie indikerer at dette er en viktig faktor for å lykkes, og forsterkes ytterligere under de eksterne faktorene.

Funnene indikerer at krisene er løst med hyppig kommunikasjon internt i ledergruppen. Videre vises det til at mengden kommunikasjon øker avhengig av kompleksiteten til de ulike problemene som må løses. I perioder preget av eksterne kriser, som korona og redusert kjøpekraft i markedet, kommer dette tydelig frem. Kommunikasjonsgraden øker internt i hele ledergruppen, og trekkes frem som et virkemiddel for at det skal dannes en felles forståelse for situasjonen. I den forbindelse har vår studie tydeliggjort at aktiv kommunikasjon i ledergruppen er viktig i organisasjoner preget av økonomisk krise og eksterne kriser.

Vår studie belyser også hvordan en ledergruppe jobber aktivt med uniform kommunikasjon ut i organisasjonen for å redusere frykt. Vi ser at dette gjøres for at de ansatte skal kunne føle egen mestring over situasjonen de står i, og ikke blir ført bak lyset av ledergruppen. Videre ser vi at hvem som kommer med budskapet er viktig for å få økt tillitt til sin leder. Tydelig og uniform kommunikasjonen trekkes frem som en viktig faktor til suksessen. Denne metoden kan se ut til å ha stor effekt på å engasjere omstillingsvillige ansatte.

Videre har studien avdekket at ledergruppen var ærlige om situasjonen i organisasjonen. Studien belyser her hvor viktig det er å ikke bare erkjenne situasjonen i ledergruppen, men også ut i organisasjonen. Kommunikasjon gjennom handling trekkes også frem som en viktig faktor til suksess. Ledergruppen viser økt grad av involvering i de endringsaktivitetene som gjennomføres. Visualisering fra ledergruppen er en del av omstillingsarbeidet, og kan se ut til å ha en positiv effekt på ansatte og motivasjonen i organisasjonen.

7.2 Praktiske implikasjoner

De etablerte funnene i oppgaven vil ha overførbare praktiske implikasjoner ovenfor selskaper som står i en omstillingsprosess. Implikasjonene vil kunne ha betydning for hvordan man setter opp en organisasjon som har store økonomiske vanskeligheter, og hvordan ledergrupper bør arbeide med eksterne kriser og faktorer.

Først og fremst er det viktig å ha en ledergruppe med erfaring og kompetanse til å lede selskapet gjennom omstillingen. En ledergruppe som er motivert, kjenner hverandre og har stått i liknende situasjoner tidligere, vil være en nøkkelfaktor i forbindelse med å takle en omstillingsprosess under finansiell krise. At ledergruppen innehar dynamiske omstillingsegenskaper, virker å være et nøkkelelement for å takle ytterligere eksterne krisesituasjoner under omstillingsprosessen. Studien viser også hvordan en klar strategisk

målsetting, som er gjennomført og solid mot et fremtidig stabilt økonomisk nivå, er svært viktig å etablere innledningsvis i en omstillingsprosess. Kombinert med å ha fleksible delmål som kan endres ved potensielle eksterne kriser, vil man være bedre rustet til å takle usikre tider.

Tydelig kommunikasjon, tettere samarbeid og sentralstyrte beslutninger viser seg å være en fremtredende suksessfaktor i Nilles behandling av eksterne kriser. Å aktivt kommunisere bedriftens nåværende situasjon ut mot ansatte og den øvrige toppledelsen, sikrer en felles forståelse av krisesituasjonen, og bidrar til at en alltid jobber med de viktigste problemstillingene selskapet håndterer. Videre ser vi at de identifiserte utfordringene som må adresseres, bør utøves gjennom en top-down tilnærming i krisetider, da ledelsens tydelighet og situasjonsforståelse er best egnet til å manøvrere selskapet gjennom utfordringene.

7.3 Begrensninger

I påfølgende delkapittel vil vi redegjøre for studiens begrensninger. I og med at studien er en casestudie av kvalitativ natur, har vi kun analysert snuoperasjonen i én enkelt bedrift. Det begrenser overførbarheten og muligheten til å generalisere funnene i oppgaven betraktelig. Som vi var inne på i henholdsvis kapittel 1.4 og kapittel 3.4.1 om studiens relevans og validitet, vil vi argumentere for at liknende selskaper i Norge kan ha stort utbytte av funnene i studien. Spesielt i forbindelse med krisehåndtering, beredskapsplanlegging og toppledergruppens sammensetting og kompetanse. Vi mener derfor den eksterne validiteten er hensyntatt i oppgaven.

Et annet begrensende moment, er hvordan intervjuene er hentet i etterkant av den opprinnelige omstillingen og inntoget av eksterne kriser. Å se på omstillingen i retrospekt vil potensielt gjøre at respondentene glemmer sentrale momenter, eller ubevisst utelater faktorer som har påvirket det endelige utfallet. Dette er en trussel mot oppgavens interne validitet. Ved å hente informasjon fra hele ledergruppen, forsøker vi å minimere risikoen for å ikke oppnå en helhetlig forståelse av gangen i prosessen. På den måten mener vi tidspunktet for informasjonsinnhenting bidrar til å styrke formålet med oppgaven, da ledergruppen har fått tid til å evaluere og reflektere rundt prosessen.

Utvalgsstørrelsen er som kjent begrenset innenfor casebedriften, som gjør at vi kun har perspektivet fra de ansatte i Nilles ledergruppe som datagrunnlag. Vi har gjennomført

intervjuer med 9 av 10 medlemmer i toppledelsen, og mangler derfor et perspektiv som ytterligere kunne beriket forståelsen av gangen i snuoperasjonen. Inntrykket vårt er dog at vi har fått en svært grundig gjennomgang av prosessen gjennom intervjuene vi har foretatt oss. Et element som styrker dette, er den tette samhandlingen og kommunikasjonen mellom de respektive medlemmene av ledergruppen. Oversikten hvert enkelt medlem har hatt er gjennomgående stor, som vises i form av likhet i svarene under intervjuene vi har foretatt. Minimumskravet litteraturen stiller for denne typen forskningsdesign er for øvrig også hensyntatt.

En siste begrensning som finnes naturlig i vår studie, er vår manglende erfaring innen forskning, og rammene rundt masterutredningen. Mangelen på erfaring vises blant annet i forberedelsene, hvor utforming av intervjuguide og problemstilling har vært krevende. Intervjuguiden ble kontinuerlig forbedret gjennom intervjuene, basert på funn og fokusområder vi plukker opp underveis. Samtidig tok vi kontakt med de respektive respondentene dersom vi opplevde sprik mellom tidlige og avsluttende intervjuer, med tanke på bearbeidet intervjuguide. Den begrensede arbeidsperioden som masteroppgaven innebærer, har også hatt betydning for den totale arbeidsperioden vi har hatt i analysen av datamateriale. En kunne med fordel hatt mer tid til analyse og behandling av data. Tidsbegrensningen har dog gjort at vi har arbeidet svært systematisk og effektivt med oppgaven, som har gitt oss en dyptgående forståelse for komponentene som har vært fremtredende i omstillingsprosessen.

7.4 Videre forskning

Som vi har påpekt gjennomgående i oppgaven, er det en rask og uforutsigbar endringstakt i dagens forretningslandskap. Ny teknologi og nye løsninger stiller større krav til forskningsmiljøet, i forbindelse med kontinuerlig forskning på de skiftende rammene i markedet.

Med ankring i hvordan vi kun har undersøkt Nille og deres omstillingsprosess, vil det være naturlig å se på hvordan våre funn går igjen i liknende bedrifter. Eksempelvis er det flere selskap som har vært påvirket av den nevnte konkursbølgen som oppstod i 2018. Av disse selskapene ser vi at flere eksisterer i dag, og vil derfor ha en sammenliknbar rute frem til dagens markedssituasjon. Det ville vært svært interessant å sammenlikne de strategiske grepene og suksessfaktorene de respektive selskapene har jobbet mot. Alternativt ser vi

muligheten til å forske på de bedriftene som ikke evnet å overleve, og sammenlikne omstillingsarbeidet som er gjort i den bedriften med Nilles prosess.

Et annet interessant forskningsfelt er hvorvidt effektive endringsledere er best skikket til å lede en organisasjon etter driften er stabilisert. Vår oppfatning av litteraturen er at det er et hull i forskningen rundt nettopp hvordan et selskap som har gjennomført en vellykket snuoperasjon, på best måte skal drives mot fremtidig vekst. Effektive endringsledere innehar visse kvaliteter og kompetanseområder, og om disse egenskapene er best egnet til å drifte et stabilt selskap videre, er høyst interessant å forske videre på.

8. Litteraturliste

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ansoff, H. I. og McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*, Prentice Hall.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bamford, D., & Forrester, P. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
- Barker, V. L., & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15(5), 395–405. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150506>
- Barr, P., Stimpert, J., & Huff, A. (1993). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Long Range Planning*, 26(1), 156. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90335-d](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90335-d)
- Bonnet, D. B., Buvat, J. B., & KVJ, S. K. (2017). When Digital Disruption Strikes: How Can Incumbents Respond? In Capgemini. *Capgemini Consulting*. Retrieved August 28, 2023, from https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/digital_disruption_1.pdf
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *Elsevier eBooks* (pp. 515–521). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.74043-8>
- Burt, R. S. (2010). *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (pp. 7060-7066). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Groysberg, B., Kelly, K., MacDonald, B. (2014). The New Path To the C-Suite. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/03/the-new-path-to-the-c-suite>

- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An Employment Systems Approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695–717. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64869448>
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- Bring. (n.d.). En tredjedel av skandinaviske forbrukere endret kjøpsvaner på nett under koronapandemien. *bring.no*. <https://www.bring.no/radgivning/innsikt/endrede-kjopsvaner-etter-koronapandemien>
- Bruton, G. D., Ahlström, D., & Wan, J. C. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519–540. <https://doi.org/10.1002/smj.312>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348–368. <https://doi.org/10.1177/0021886309335070>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- Chathoth, P. K., Tse, E. C., & Olsen, M. D. (2006). Turnaround strategy: A study of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 602–622. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.010>
- Chen, G., & Hambrick, D. C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: Executive (Mis)FiT and its performance implications. *Organization Science*, 23(1), 225–243. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0629>
- Ciuriak, D., & Ptashkina, M. (2019). *Leveraging the Digital Transformation for Development: A Global South Strategy for the Data-driven Economy*. Centre for International Governance Innovation. <http://www.jstor.org/stable/resrep21057>
- Crespi, V., Galstyan, A., & Lerman, K. (2008). Top-down vs bottom-up methodologies in multi-agent system design. *Autonomous Robots*, 24(3), 303–313. <https://doi.org/10.1007/s10514-007-9080-5>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

- Cyert, R. and March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Daniel, D.R. (1961) Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39, 111-121.
- Dagens Næringsliv. (2023). *Gaselle: Nille, en av Norges raskest voksende og lønnsomme bedrifter*. www.dn.no. <https://www.dn.no/gaselle/918468919>
- Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). *Changing change management*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Freeman, J., & Hannan, M. T. (1989). Setting the record straight on organizational ecology: Rebuttal to Young. *American Journal of Sociology*, 95(2), 425–439. <https://doi.org/10.1086/229275>
- Furrer, O., Pandian, J. R., & Thomas, H. (2007). Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround. *Management Decision*, 45(3), 372–392. <https://doi.org/10.1108/00251740710745025>
- Grinyer, P. H., Mayes, D., & McKiernan, P. (1990). The sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23(1), 116–125. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90013-t](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90013-t)
- Harigopal, K. (2006). *Management of organizational change: Leveraging Transformation*. SAGE.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2014). Dynamic managerial capabilities. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation : a systematic literature review. *HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02387019>
- Heubeck, T. (2023). Looking back to look forward: a systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00359-z>
- Hoemsnes, A., & Trumpy, J. (2018). DNB tar over Nille. *DN*. <https://www.dn.no/marked/dnb-dnb/nille/detaljhandel/dnb-tar-over-nille/2-1-324947>
- Hopland, S. (2018). Gjorde Suksess Av Kid - Nå Venter Ny Snuoperasjon: – Vi Må Ta Tilbake Den Posisjonen Nille Pleide Å Ha. *E24*. <https://e24.no/i/rA59PR>
- Hopland, P., Sagmoen, I. (2018) Analytiker: – Retail-apokalypsen traff XXL først. *E24*. <https://e24.no/boers-og-finans/i/KvJRRX/analytiker-retail-apokalypsen-traff-xxl-foerst>

- Høgseth, M. H. (2020). Høyeste arbeidsledighet siden andre verdenskrig. *E24*.
<https://e24.no/norsk-oekonomi/i/opaAG7/hoeyeste-arbeidsledighet-siden-andre-verdenskrig>
- Iden, J., Danilova, K.B., Osmundsen, K.S. (2022). Digitaliseringsledelse. *Fagbokforlaget*.
- Kagan, J. (2023). Technical Bankruptcy. *Investopedia*.
<https://www.investopedia.com/terms/t/technicalbankruptcy.asp>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015). “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation” *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kanter, R. M. (1983). The change masters. *Simon and Schuster*.
- Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture*. SAGE.
- Knudsen, C. (2023). Norges Bank slår til med dobbel renteheving. *E24*.
<https://e24.no/i/nQIGxd>
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Press*.
- Koys, D.J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Lawrence, P. R. (1970). How to Deal with Resistance to Change. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 12(5), 191. <https://doi.org/10.1097/00043764-197005000-00027>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewis, L. (2011). *Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Geoffrey Love, E., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1087–1108. <https://doi.org/10.1002/smj.487>
- Mason, P. A., & Hambrick, D. C. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Michalkova, L., Adamko, P., & Kovacova, M. (2018). The Analysis of Causes of Business Financial Distress. *Proceedings of the Third International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018)*. <https://doi.org/10.2991/feb-18.2018.12>
- Miles, R. H. (2021). Accelerating Corporate Transformations (Don't Lose Your Nerve!). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/01/accelerating-corporate-transformations-dont-lose-your-nerve>
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Prentice Hall*.

- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271–283. <https://doi.org/10.1002/smj.579>
- Moulton, W. N., Thomas, H., & Pruett, M. (1996). Business Failure Path ways: Environmental Stress and Organizational Response. *Journal of Management*, 22(4), 571–595. <https://doi.org/10.1177/014920639602200403>
- Nille. *Om Nille*. (n.d.). Om Nille. <https://www.nille.no/om-nille/>
- Nixon, R. D., Hitt, M. A., Lee, H., & Jeong, E. (2004). Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1121–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.423>
- Norges Bank. *Hvordan påvirker renten økonomien og inflasjonen?* (n.d.). Hvordan Påvirker Renten Økonomien Og Inflasjonen? <https://www.norges-bank.no/kunnskapsbanken/styringsrenten/hvordan-pavirker-renten-okonomien/>
- O’Neill, H. M. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80–88. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90131-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90131-7)
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders’ impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival*. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261–1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00624.x>
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2012). *In Search of Excellence*. Harper Collins.
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636. <https://doi.org/10.1177/014920639301900306>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.2307/3069411>
- Pretorius, M., & Holtzhausen, G. (2008). Critical variables of venture turnarounds: a liabilities approach. *87Southern African Business Review*, 12(2). <https://doi.org/10.10520/EJC92871>

- Proff.no. (n.d.). *Nille AS - Trollåsen - Regnskap*. (Hentet 12. Oktober).
<https://www.proff.no/regnskap/nille-as/troll%C3%A5sen/butikkhandel-annet/IF6TZ5J10MD>
- Richardson, P., & Denton, D. K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203–216. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199622\)35:2<203::aid-hrm4>3.0.co;2-1](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199622)35:2<203::aid-hrm4>3.0.co;2-1)
- F. Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Sandkuhl, K., Shilov, N., & Smirnov, A. (2019). Facilitating Digital Transformation by Multi-Aspect Ontologies: Approach and Application Steps. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 1609–1614. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.430>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. *Financial Times/Prentice Hall*.
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. *Journal of General Management*, 3(3), 3–11. <https://doi.org/10.1177/030630707600300301>
- Schwab, K. S. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
- Senior, B., & Swales, S. (2016). *Organizational Change*. *Pearson Education Limited*.
- Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices*. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573–606. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00351>
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B., & Hult, G. T. M. (2006). Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28(2), 147–167. <https://doi.org/10.1002/smj.574>
- Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 13. *Library Management*, 26(8/9), 519–522. <https://doi.org/10.1108/01435120510631800>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- SSB. *Fleire konkurranser*. (2018). ssb.no. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/fleire-konkursar--367876>
- Sutton, J. (1997). Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 40–59. <http://www.jstor.org/stable/2729692>

- Tikici, M., Omay, E., Derin, N., Seçkin, S. N., & Cüreoğlu, M. (2011). Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 49–60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.046>
- Tjora, A. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis, *Gyldendal akademisk*.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational Decline and Turnaround. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- van Woerkum, C., Aarts, N., & Van Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. *Planning Theory*, 10(2), 144–160. <http://www.jstor.org/stable/26165947>
- Virke. *Hva er Virke? - Om hovedorganisasjonen - Virke*. (n.d.). Hovedorganisasjonen Virke. <https://www.virke.no/om-virke/>
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Waddell, D., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2016). Organization development and change. *Cengage Learning*.
- Wasberg, E. S. (2018). Dette er «Konkursåret 2018». *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/8w4lVr/dette-er-konkursaaret-2018>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567. <https://doi.org/10.1002/mde.3202>
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications*. SAGE Publications.

9. Appendiks

9.1 Intervjuguide

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Introduksjon, ca. 5 min.	
Introduksjon av oss	<ul style="list-style-type: none"> • Navn, alder, studie og hovedprofiler • Tema for masteroppgaven • Samtykkeskjema, personvern
Intervjuobjekt Intropduskjon	<ul style="list-style-type: none"> • Bakgrunn, utdanning? • Stillingstittel, stillingsbeskrivelse? • Hvor lenge har du jobbet i Nille AS? Har din stilling endret seg over tid?
Omstillingsprosess, ca 30-50 min.	
Omstillingsprosess	<ul style="list-style-type: none"> • Hva definerer du som «omstilling»? • Vi forstår at Nille de siste årene har gjennomgått en større omstillingsprosess. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for denne? • Kan du fortelle litt om hvordan ledergruppen var preget av økonomiske forhold. • Kan du fortelle oss om de viktigste omstillingene ledergruppen gjorde? • Hvorfor identifiserte dere akkurat disse endringene? • Kan du fortelle om hvem som var i endringsledelsesgruppen og hvorfor? • Kan du fortelle om hva som var målet med omstillingene for ledergruppen? • Kan du fortelle hva lederguppen gjorde i forkant av implementeringen? • Kan du fortelle om hvordan ledergruppen planla kommunikasjonen internt i lederguppen og organisasjonen om behovet for omstilling og hvordan det ble mottatt? • Ble det oppdaget noen utfordringer underveis og hvordan håndterte lederguppen dette? • Kan du fortelle litt om hvilke former for motstand dere har møtt i omstillingsprosessen? Og hvordan håndterte dere i lederguppen det? • Kan du fortelle om hvilke deler av omstillingsprosessen du føler var mest og minst vellykkede? • Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med endring i dag? Kan du trekke frem noen punkter som dere har tatt med dere fra prosessen dere har vært igjennom. Forankre endringer • Hvordan jobbet de tidligere eierne med omstilling? • Kan du fortelle om hvordan koronapandemien har påvirket lederguppen sitt arbeid med omstillingen? • Kan du fortelle om hvordan instramming i pengepolitikken har påvirket lederguppen sitt arbeid med omstillingen?

Lederguppen sin innvolvering	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan påvirket din lederstilling omstillingsprosessen? • I hvilken grad følte du at du involverte dine kolleger i omstillingsprosessen?
Lederguppens arbeid med måloppnåelse og fravær av måloppnåelse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke kritiske suksessfaktorer identifiserte lederguppen i forbindelse med måloppnåelse og hvorfor akkurat disse? • Hvordan har lederguppen jobbet ved manglende måloppnåelse? • Hvordan ble måloppnåelse behandlet? Milepæler og mindre mål. Feiret? • Kan du fortelle om hvordan lederguppens arbeid med måloppnåelse under koronapandemien? Pengepolitikken?
Lederguppens arbeid med digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan jobbet ledergruppen med digitalisering i denne prosessen? • Hadde lederguppen en følelse av å henge etter under omstillingsprosessen og jobbet mot å ta igjen konkurrenter?
Avslutning, ca 5 - 10 min.	
Er det noe du mener utenom det vi har snakket om nå som vi bør legge til i oppgaven vår?	
Sett i etterkant, er det noe du ville gjort annerledes i dag?	
Har du noen spørsmål?	
Takk for intervjuet	

9.2 Samtykkeskjema

Samtykkeskjema for deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave – Nille AS

Bakgrunn og formål med masteroppgaven

Vi heter Mikkel og Jonas, og skriver vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Tema for oppgaven er omstilling i krisesituasjoner. Formålet med oppgaven er å bidra med økt kunnskap rundt ledergruppens innvirkning på omstillinger i krisesituasjoner, og under eksterne krisetider. I oppgaven fokuserer vi på omstillingsprosessen Nille har vært gjennom siden eierskiftet og overtakelsen av ny ledergruppe i 2018. I den forbindelse gjennomfører vi intervjuer med ledergruppen i Nille, for å kartlegge egenskaper og strategiske valg gjort under omstillingsprosessen

Det er Mikkel Eriksen (mikkel.eriksen@student.nhh.no) og Jonas Kristiansen (jonas.kristiansen2@student.nhh.no) som vil gjennomføre forskningen og intervjuene. Veileder fra NHH er Kjersti Berg Danilova (kjersti.danilova@nhh.no). Kontaktperson i Nille er Kjersti Hobbøl (kjersti.hobbol@nille.no).

Deltakelse og frivillighet i studien

I forbindelse med oppgaven, vil vi invitere ledergruppen i Nille inn til personlige intervjuer. Intervjuene vil ha en varighet på om lag 45-60 minutter.

Deltakelsen i studien er frivillig, og det er rom for å trekke seg fra intervjuet når som helst. I utgangspunktet vil vi ta opp samtalen over teams, for å enklere transkribere i etterkant. Samtidig vil vi ta notater under intervjuene. Om dette ikke er ønskelig, vil vi løse intervjuet uten opptak. Du kan når som helst trekke tilbake tidligere samtykker, eller kreve innsyn i datamaterialet vi besitter i forbindelse med ditt intervju.

Anonymitet

Alt av data vil bli behandlet anonymt og konfidensielt. Informasjonen vil kun behandles av studentene som arbeider med masterutredningen, og ikke være tilgjengelig for andre. Informasjonen anonymiseres i oppgaven, slik at den ikke kan direkte knyttes til deg. Deltakere som ønsker det, vil få oppgaven tilsendt etter leveringsdato. Alt av datamateriale vil slettes i forbindelse med innlevering av masteroppgaven, som er den 20.12.2023.

Samtykke

Vi behandler samtykke i forbindelse med innkalling, og innledningsvis i intervjuet. Eventuelle spørsmål kan sendes på e-post til Mikkel eller Jonas.

9.3 Behandling av personopplysninger – Sikt

08.12.2023, 13:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - Norges Handelshøyskole](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

915152

Vurderingstype

Automatisk

Dato

11.10.2023

Tittel

Masteroppgave - Norges Handelshøyskole

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig

Kjersti Berg Danilova

Student

Jonas Kristiansen

Prosjektperiode

14.08.2023 - 21.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 21.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.