



26-05-2021

Fagmodulsprojekt i virksomhedsstudier

Modegigant i coronaens
dødsspiral?

Camilla Strandsbjerg Ekgreen & Martin
Mikkonen Nonnemann
STUDIE NUMMER: 68425 & 69117
ANTAL TEGN: 112.567

Abstract

This dissertation has the intention of examining how the global pandemic COVID-19 has influenced the Danish clothing business DK Company, and in general on the clothing industry in Denmark. This paper also wants to draw attention to what kind of organizational structure DK Company has implemented after the two lockdowns of the society because of the pandemic.

The project group has a common understanding that businesses need to evolve and if they do not, they are going to be left behind. This global pandemic is a perfect example and situation to see which company has the capacity to survive a lockdown, and how much of an impact globalization has over clothing retail industries. In other words, this problem is both scientifically and financially interesting as it was a problem in 2020, and still is a current problem anno 2021.

This project uses the theoretical method of science known as critical realism, modernism, and postmodernism. Furthermore, this dissertation uses mixed methods to get a better perspective of the clothing industry. This is expressed in the use of interviews and survey.

The thesis is structured with theories from basic business economics and organizational structure theories such as John Kotter's eight steps to change, and Contingency Theory. These will be introduced, defined, and used in the analysis.

This project concludes what kind of structural changes DK Company has implemented and what kind of changes the management has taken on since then. DK Company was in a bad state in the spring of 2020, but by the end of the first lockdown the company had bounced back, with sales and profit. Finally, the project summarizes what the effects of the global pandemic effect was, and what clothing business can learn by this in future situations, like this.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Problemfelt.....	4
Problemformulering.....	5
Projektdesign	6
Afgrænsning	7
Metode.....	8
Videnskabsteori.....	8
Kritisk realisme	9
Det postmoderne perspektiv.....	9
Det moderne perspektiv	10
Opsamling	11
Mixed Methods	11
Kritik af Mixed Methods	12
Indsamling af empiri	12
Det semistrukturerede interview	13
Interviewguide	14
Spørgeskemaundersøgelse.....	14
Validitet/gyldighed:	16
Almindelige fejlkilder:.....	16
Kritik ved brugen af spørgeskemaundersøgelse.....	17
Interviewpersoner	18
Etiske overvejelser	18
Overvejelser omkring transskription.....	19
Kodning af empiri	20
Teori	21
Contingency Theory:	21
Kotters 8 trin:.....	24
1: Skabe en følelse af nødvendighed for forandringen:	25
2: Opbyg en styrende koalition:.....	25
3: Udvikling af Vision og strategi:	25
4: Kommunikation af forandringsvisionen:.....	25
5: Fjern bump på vejen og styrk medarbejdernes kompetencer:	26
6: Skabe kortsigtede resultater:.....	26
7: Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet:	26
8: Forankring af nye arbejdsmetoder i organisationen:.....	26

Kritik af Kotter:.....	27
Beskrivelse af DK Company.....	27
The Blooming Concept.....	28
Stærke rødder planter en stærk stiftelse	29
Glade medarbejdere skaber den gode virksomhed.....	29
“Blomsterne”	30
“Bierne”	30
Analyse.....	31
Analyse/diskussion til Kotters 8 Trin:	31
1: Skabe en følelse af nødvendighed for forandringen:	32
2: Opbyg en styrende koalition:.....	34
3: Udvikling af Vision og strategi:	35
4: Kommunikation af forandringsvisionen:.....	37
5: Fjern bump på vejen og styrk medarbejdernes kompetencer:	38
6: Skabe kortsigtede resultater:.....	39
7: Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet:	40
8: Forankring af nye arbejdsmetoder i organisationen:.....	41
Delkonklusion:.....	42
Analyse af Contingency Theory	42
Delkonklusion	47
Diskussion	47
Konklusion	50
Litteraturliste	52
Bilagsoversigt.....	55

Problemfelt

Den omfattende globale pandemi COVID-19 eksisterer stadig i det danske samfund. Den danske regering valgte den 11. marts 2020 at lukke det danske samfund ned, og har siden haft små genåbninger, som hidtil ikke har været vedligeholdende. Dette har haft en stor indflydelse på virksomheder i hele Danmark, og dermed også på andre områder i det danske samfund. Nedlukning af samfundet har betydet, at virksomheder har skulle omstille sig til den nye hverdag, som de pludselig skulle forholde sig til, og til de forandringer der har fulgt med. Dette fik gruppen til at undre sig over, hvad det er, som rent strukturmæssigt har ændret sig i virksomheder under COVID-19. Hvilken effekt har pandemien haft for virksomheders strukturelle organisation, da alle deres butikker er lukkede, de ansatte er hjemsendt, og nu skal arbejde hjemmefra. Dette vil gruppen gerne undersøge, og dermed få indsigt i enkelte virksomheders omstillingsproces under COVID-19 gennem egen skabt empiri. Denne indsamlede empiri vil blive analyseret ud fra forskellige virksomheds organisatoriske teorier blandt andet John P. Kotters forandringsledelses teori og Contingency Theory.

Gruppen har en øget interesse indenfor tøjbranchen, og vil derfor undersøge hvordan lige præcis denne branche er kommet igennem COVID-19 omstillingen.

Corona Krisen rammer alle led i en virksomhed - uanset størrelse, og salget på global plan har gennemgående nået et lavpunkt. De fysiske butikker er delvist eller midlertidigt lukkede rigtig mange steder, så derfor er der - for de fleste - kun et lille online salg af tøj at holde fast i. Derudover, i kraft af generel usikkerhed, aflysning af næsten alle sociale aktiviteter og andre faktorer lyder meldingen, at forbrugerne i denne tid ikke har fokus på at købe nyt tøj (Finans.dk, 2020).

Tøjbranchen er i forvejen blevet mere digitaliseret, samt tøj handel foregik online allerede inden COVID-19. Vi undrer os over hvad der er sket af ændringer - hvis nogen - når det udelukkende har været online, og om folk vil vende tilbage til at købe tøj fysisk i butikkerne. Da forbrugeradfærden har været under stor udvikling finder gruppen det interessant, set i lyset af den globale pandemi, at se hvordan denne også har ændret sig. Forbrugeradfærden er en vigtig del af en virksomhed, og den vil vi gerne fokusere på, da COVID-19 har givet forbrugeradfærden omstændigheder til udelukkende at udvikle sig online. Vi vil undersøge forbrugeradfærden gennem egen skabt empiri. Forbrugeradfærden betyder også noget for hvordan hele virksomhedens organisation er strukturelt sammenbygget, og vi er interesserede i at undersøge hvad en eventuel ændring virksomhederne inden for tøjbranchen har oplevet strukturelt.

Dette projekt tager udgangspunkt i virksomheden DK Company, som er en dansk koncern i mode- og tekstilindustrien. Vores projektopgave undersøger hvilke udfordringer organisationen har haft under pandemien COVID-19. I starten af kalenderåret 2020 havde virksomheden DK Company et overskud som aldrig set før på 3,7 milliarder, og havde bestilt varer ind til over 600 millioner kr. (DR, Topchef i dødsspiral, 2020). Da COVID-19 udbryder i hele verden, rammer deres vækst en mur, og ingen af deres samarbejdspartnere har råd eller behov for at betale for de varer de har købt hjem til dem. Når de ikke kan skille sig af med varerne, resulterer det i, at der simpelthen ikke er plads til alle deres produkter på lagerne. Dette er en situation som ingen kunne have forestillet sig, og gruppen finder det derfor interessant, at undersøge hvordan lige præcis en virksomhed som DK Company løste den situation. Vi vil belyse og undersøge deres omstillingsproces med forskellige virksomhedsorganisatoriske teorier.

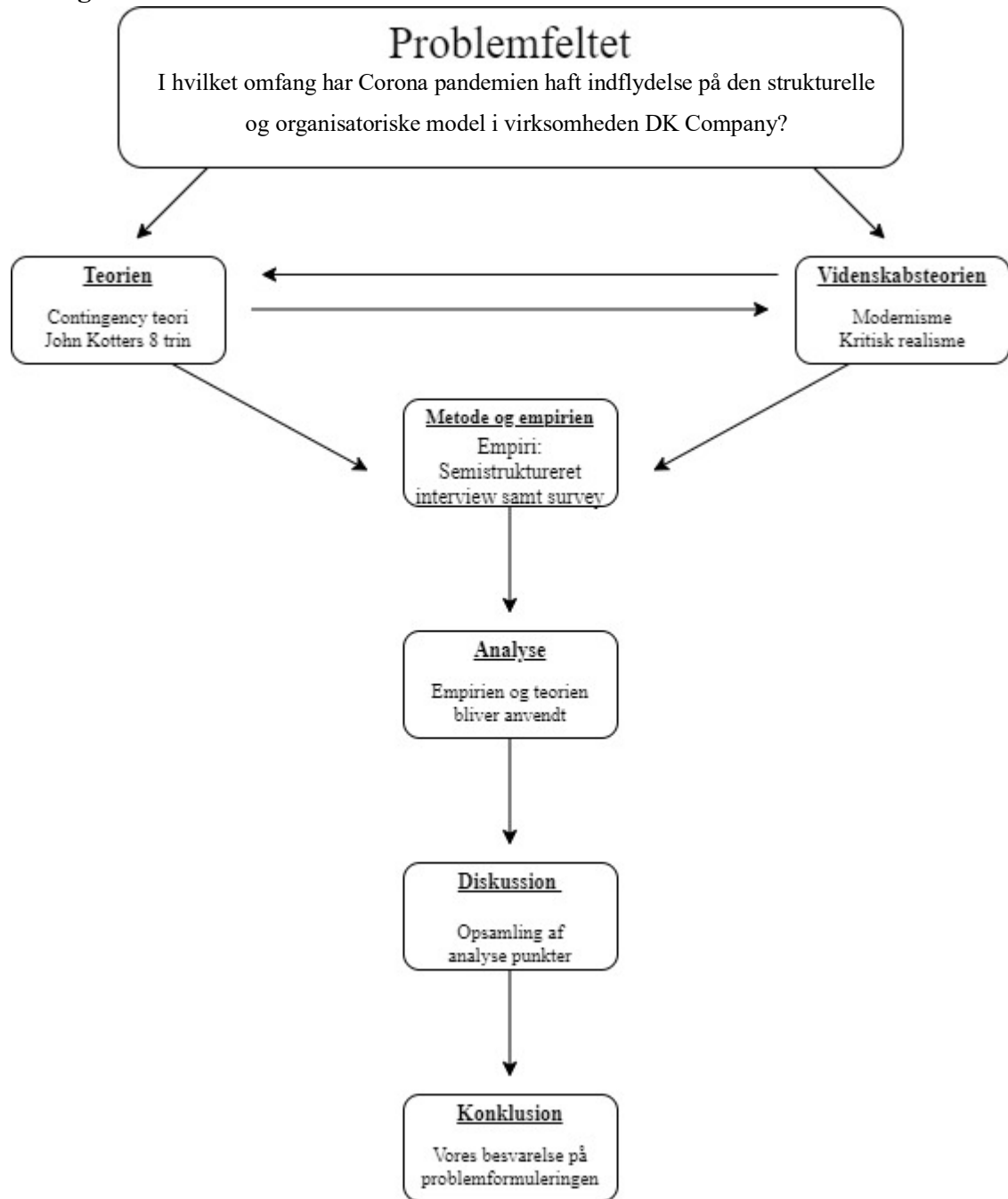
Problemformulering

- I hvilket omfang har Corona pandemien haft indflydelse på den strukturelle og organisatoriske model i virksomheden DK Company?

Problemstillinger

- Hvilke strukturmæssige beslutninger har DK Company måtte implementere, i bestræbelsen efter at reducere deres udgifter grundet pandemiens komplikationer?
- Hvordan har virksomheder håndteret, at deres omverden har ændret sig under pandemien?
- Hvilke elementer i virksomheden DK Companys omstilling, har bestyrelsen videre implementeret til en fremtid uden COVID-19?

Projektdesign



Afgrænsning

I og med at alle mennesker er bundet af COVID-19 pandemien, og disse ændringer som følge af, har gruppen valgt at lave en afgrænsning, således at der konkretiseres, og vi undgår at gå for bredt med emnet. Vi vælger derfor i undersøgelsen blandt andet at afgrænse fra den 11. marts 2020 til de opsummerede dokumenter, som menes mest relevante for empiriindsamlingen. Disse har fundet sted til og med d. 21. april 2021, og har kun udgangspunkt i det valgte erhverv - Tøjbranchen. Derudover afgrænses projektet yderligere til, at der ikke bliver taget forbehold for udviklingen af krisen - og dermed opdateringer, justeringer og ændringer efter den første april 2021.

Gruppen har valgt kun at arbejde mere overordnet, og dermed at se den valgte virksomhed i retrospektiv og der vil i denne opgave ikke være mulighed for at lave en egentlig afprøvning af det mulige teoretiske resultat. Dette er også gjort som virke af de begrænsede muligheder for interaktion grundet COVID-19 anden nedlukning i Danmark. Virksomhedens overgang kan betegnes som succesfuld, hvis der er sket en forandring der er vedligeholdt.

Metode

I dette afsnit vil vi gøre rede for de metodiske valg, der ligger til grund for udarbejdelsen af empirien. Afsnittet præsenterer blandt andet selve interviewet, præsentation af interview personen Tina Kjørulff, det videnskabsteoretiske perspektiv, processerne med kodning samt transskribering og de etiske overvejelser. Vi vil i afsnittet gå i dybden med at beskrive, hvordan vores empiri er indhentet, samt hvordan vi har benyttet os af de kvalitative og kvantitative metoder. Desuden vil der komme en uddybelse, der beskriver vores valg af metode samt udfordringer vedrørende de tilvalgte elementer.

Videnskabsteori

De videnskabsteoretiske valg, der er blevet truffet i dette projekt, kan have afgørende betydning for det samlede projektarbejde. Dette skyldes, at videnskabsteorien har indflydelse på, hvad der kan konkluderes, da de forskellige videnskabsteoretiske retninger har forskellige videns opfattelser. Brugen af metoder i projektarbejdet ses derfor helst at være forenelige med den videnskabsteoretiske baggrund, og sammenhængen mellem disse har betydning for projektets udfald (Juul & Pedersen, 2014: 10).

I og med at projektet har taget mange drejninger og ændringer undervejs i udarbejdelsen, lægger det fremme for gruppen at det videnskabsteoretiske perspektiv ikke er krystalklart. Ikke desto mindre vil dette afsnit indeholde en redegørelse af projektets videnskabsteoretiske retning, hvor der også yderligere vil blive beskrevet hvordan disse retninger har præget gruppens verdens og videns syn.

Det er gruppens vurdering, at undersøgelser af såvel organisatoriske forhold, magtstrukturer samt forandring trækker på en relativt bred epistemologisk ramme, hvorfor der findes behov for en videnskabsteoretisk position der tillader, at der både inddrages teori der siger noget om det der kan erfares og observeres, og teori der siger noget om de mekanismer og strukturer der fremstår knapt så synlige. Med dette som første umiddelbare udgangspunkt er valget derfor landet på kritisk realisme. Gennem kritisk realisme finder gruppen det muligt at indfange den sociale verdens kompleksitet, som er afgørende for et helhedssyn.

Gruppens valg af teori afspejler de ændringer og drejninger gruppen har været igennem, i forhold til det videnskabsteoretiske aspekt af opgaven. De to teorier gruppen har valgt er begge to modernistisk inspireret teorier. Det er de selvom gruppens arbejdsproces gennem

hele projektet ikke har været modernistisk inspireret. Den måde teorierne er blevet anvendt på i projektet giver mening i forhold til gruppens analyse. Selveste arbejdsmetoden har været mere kritisk realistisk inspireret.

Kritisk realisme

Videnskabsteori retningen den kritiske realisme er et senstrukturalistisk perspektiv, der opstod i 1970'erne med Roy Bhaskar som ophavsmand (Juil & Bransholm Pedersen, 2012), som en kritik af de tanker som den positivistiske og empiristiske tankegang bygger på. Kritisk realisme kan opfattes som det alternativ, der både forholder sig kritisk til positivismen og postmodernismen, men samtidig søger at inkludere de stærke sider fra begge positioner. I kritisk realisme analyseres og undersøges de mekanismer, der gør det muligt for fænomener at eksistere. Dermed bygger kritisk realisme på antagelsen om, at viden indebærer såvel sociale konstruktioner som samspillet mellem mennesker og en uafhængig virkelighed. Derudover har gruppens videnskabsteoretiske perspektiv, udviklet sig til at drage paralleller af det postmoderne, men også det modernistiske perspektiv. Det ontologiske standpunkt i det postmodernistiske perspektiv består af at, verden eksistere ved hjælp af sprog, og er struktureret i diskurser, altså det der tales om, er det som eksistere. Derudover er det epistemologiske standpunkt, at forståelser ikke kan fastholdes, og at der ikke findes en uafhængig realitet, altså at der ingen fakta findes, men kun fortolkninger. (Hatch & Cunliffe, 2013).

Det postmoderne perspektiv

Det postmoderne perspektiv er skeptisk overfor modernistiske begreber som hierarki, centralisering, kontrol og integration. Disse anskues ikke som måder at beskrive en eksisterende orden, men som begreber til at legitimere magthaverne (Organisationsteori i kultur og struktur, 2010: 18).

I stedet for at søge enten forklaring eller forståelse, tilbyder det postmoderne perspektiv kritik og andre former for påskønnelse. De primære fænomener, der interesserer postmodernister, er moderne ledelsespraksis (Hatch & Cunliffe, 2013). Metoder der foretrækkes af postmodernister, involverer omformulering af modernismens begreber og teorier, ved at indtage en kritisk eller æstetisk holdning mod dem. Eksempelvis er postmodernister glade for

at påpege, at modernistiske organisationsteoretikere ofte er for ukritiske, eksempelvis på manglende bevidsthed og refleksion. Postmodernister tilbyder påskønnelse, både som et alternativ til forklaring og forståelse, og for at fremprovokere refleksion, fleksibilitet og større bevidsthed om de moralske og etiske implikationer af styring, organisering og teoretisering fra ethvert perspektiv (Hatch & Cunliffe, 2013: 9). Ved at fremme påskønnelse af magt og dets anvendelser og misbrug, håber de at inspirere frigørelse fra dominans i modernistisk organisering af praksis som hierarki. Strukturelle elementer eksisterer kun som organisationsteoretikernes forklaringsmodeller, og handler på at kunne omdifferentiere fra et større behov for mere hierarki og strukturering for at integrere til at benytte de menneskelige ressourcer til at integrere i selvorganiserede, semiautonome teams (Hatch & Cunliffe, 2013: 214).

Det moderne perspektiv

Det moderne perspektiv sætter fokus på årsagsforklaring, som kræver, at der fornægtes de forgangne konsekvenser, og dens metoder er ofte afhængige af matematisk ræsonnement. Men selv om fortalere for det moderne perspektiv stræber efter den matematiske præcision, er de data som de bruger, ofte for upræcise til at realisere dette mål (Hatch, 2018:10).

Den bredere variation af organisatorisk adfærd betyder ofte at der tyes til statistiske sandsynligheder, til at foreslå tilstedeværelsen af kausale relationer. En alvorlig fare ved denne tilgang indebærer forvirrende sammenhæng med kausalitet. Moderne organisationsteoretikere bruger derfor meget af deres tid og energi på at udvikle, teste og anvende matematiske metoder til at bekræfte kausale slutninger baseret på kvantitativ dataanalyse (Hatch & Cunliffe, 2013: 9).

Struktur i en modernistisk forstand er baseret på en søgen efter de optimale strukturer. Ved at se på omgivelsernes beskaffenhed og de organisationer der har succes, kan der identificere, hvilke former, der virker under disse betingelser. Det moderne perspektiv fokuserer på årsagssammenhængene forklaringer. Metoden læner sig ofte op ad matematisk forklaringer og resultater, selvom de dataer det moderne perspektiver bruger ofte er for upræcise til at realisere deres mål. (Hatch & Cunliffe, 2013: 10)

Det moderne perspektiv er altså inspireret af naturvidenskab, i modsætningen til det postmoderne perspektiv der er inspireret af humaniora. Forskellen på perspektiverne bliver skærpet ved at anerkende, at naturvidenskaben har evnen, til at forudsige og kontrollere resultater ligesom moderne teorier. Det moderne perspektiv adskiller sig også for andre videnskabsteoretiske perspektiver, på grund af den rolle teoretikeren vedtager ved

udviklingen af en teori. Moderne teoretikere understreger vigtigheden, i ikke at påvirke det fænomen der bliver undersøgt mens undersøgelsen er i gang. Det moderne perspektivs ontologi er objektivisme, tankegangen bag objektivisme er at tro på en ekstern virkelighed.

Opsamling

Den postmodernistiske, modernistiske og kritiske tilgang spænder over et bredt spektrum og kan derfor være svært at indsnævre. Den kritiske tilgang inkluderer eksempelvis ofte enhver tilgang, der arbejder med en grundlæggende kritisk eller radikal tilgang til det samtidige samfund, hvor fokus er på at undersøge udnyttelse, undertrykkelse, urimeligheder, asymmetriske magtrelationer, forvreden kommunikation og falsk bevidsthed. Gruppen er dog kun kritisk i forhold til hvordan tøj industrien har formået at klare sig, med pandemiens udbrud.

Det ontologiske standpunkt i det modernistiske perspektiv går simpelt ud på objektivisme. Der findes en tro på en objektiv, ekstern realitet hvis eksistens er uafhængig af vores viden om den. Epistemologien er en videreudvikling fra positivismen, og går ud på, at vi opdager sandheden gennem valide og troværdige undersøgelser, hvor viden akkumuleres.

Det modernistiske perspektiv var det som gruppens indledningsvist synspunkt var, men er siden blevet udviklet, og gruppen er blevet bevidst om at det ikke gør sig gældende for resten af projektet. Men derimod at projektet og gruppens videnskabsteoretiske standpunkt gået til det mere postmodernistiske perspektiv, hvor der skabes plads til refleksion for hvordan COVID-19 pandemien har haft af indvirkning. Videnskaben handler ikke om at finde empiriske regelmæssigheder, men handler om at komme i dybden. Det er her vi finder de relativ vedvarende regelmæssigheder såsom strukturer og mekanismer. Dette er den videnskabsteoretiske fremgangsmåde gruppen har anvendt under udarbejdelsen af semesterprojektet.

Mixed Methods

Mixed Methods er ikke en metode i sig selv, men et forskningsdesign der kombinerer både kvantitativ og kvalitativ data. Mixed Methods tager udgangspunkt i et defineret forskningsproblem, der søger at skabe ny viden og forståelse af et pågældende problem. På den måde adskiller forskningsdesignet sig fra klassisk grundforskning, da den klassiske grundforskning udelukkende søger efter ny viden. Udover søgen efter ny viden, har Mixed

Methods også til formål at finde løsninger og forståelser af samfundsmæssige problemer (Jæger, 2019 :327). Dette forskningsdesign som Mixed Methods repræsenterer, mente projektgruppen, passede godt til den valgte problemstilling. Vi bruger den kvalitative metode gennem semistrukturerede interviews, hvor formålet er at få en mere dybdegående indsigt i tøjfirmaets organisation, og hvordan COVID-19 har påvirket den. Den kvantitative metode gør vi brug af gennem en spørgeskemaundersøgelse, formålet med dette er at finde en sammenhæng i forbrugeradfærden gennem analyse af den talmæssige empiri spørgeskemaundersøgelsen, indsamler for os. På denne måde får vi belyst vores problemstilling gennem to forskellige metoder, hvilket giver gruppen mulighed for et mere kvalificeret svar på projektets opsatte problemformulering (Jæger, 2019: 327).

Kritik af Mixed Methods

Et af kritikpunkterne af metoden Mixed Methods er baseret på metodens videnskabsteoretiske retning. Mixed Methods-forskningsdesignet kritiseres for at være domineret af den positivistiske ontologi, hvorved de kvantitative metoder overskygger de kvalitative metoder i forskningen (Jæger, 2019: 338). Dette mener vi ikke er relevant for vores projekt, da de to metoder bliver brugt til vidt forskellige dele af projektet. Det kvalitative semistrukturerede interview er essentielt for at kunne få at kunne opnå en uddybende forståelse og indsigt i en virksomheds organisation. Dette stemmer ikke overens med den videnskabsteoretiske retning positivismen, hvor det objektivistiske videnskabsideal forudsætter, at ethvert subjektivt element er elimineret.

Indsamling af empiri

Den sekundære empiri i projektet bygges op fag som virksomheds organisation, med inddragelse fra afsluttet basisfag samfundsvidenskabelig metode og kvalitativ metode. Gruppen har gennemført en relevant og kritisk litteratursøgning, hvor det har været gruppens intention at få en oversigt samt forståelse af, hvor meget litteratur der findes indenfor det pågældende emne. I den kritiske litteratursøgning har gruppen dermed fået skabt overblik over den videnskabelige litteratur inden for den valgte problemstilling, som har bundet ud i, at der er taget et aktivt tilvalg af følgende bøger: *Organization Theory - Modern, symbolic and postmodern perspectives* af Mary Jo Hatch (Hatch, 2018 og 2013), *Metoder i samfundsvidenskaberne* af Catharina Juul Kristensen og M. Azhar Hussain (Kristensen & Hussain, 2016 og 2019), diverse artikler omhandlende DK Company fra eksempelvis finans.dk, dokumentaren *Epidemien: Topchef i dødsspiral* (2020) samt *Interview* af Steinar

Kvale (Kvale & Brinkmann, 2014). Derudover har gruppen læst bogen *A new world post COVID-19* (Billio & Varotto, 2020) for at få gennemgående viden indenfor de forskellige felter pandemien har berørt.

Med henblik på, at finde relevant empirisk materiale til besvarelse af problemformuleringen, har vi søgt efter litteratur på biblioteket og i databaserne Proquest, REX, lokale biblioteker, Google samt Google Scholar.

Vores videnskabsteoretiske position, og metode ledte os til at søge efter kvalitativ litteratur som empirisk grundlag, med støtte af kvantitative data. I opgavens analyse vil der benyttes kvantitative data for at undersøge omfanget, og fordelingen af vores fænomen.

Det semistrukturerede interview

Gruppen har i dette projekt benyttet sig af semistruktureret interview, hvor der udarbejdes en række temaer og spørgsmål, som indgår i en interviewguide. Det som kendetegner et semistruktureret interview er, at der er mulighed for at stille opfølgende spørgsmål undervejs, samt mulighed for at lave om på rækkefølgen af spørgsmål. Dette bør dog kun gøres hvis dette giver bedre mening under interviewet, så på denne måde findes der en fleksibilitet i det semistrukturerede interview. Denne fleksibilitet er til stede i interviewet, da det giver mulighed for at få mere uddybende svar i løbet af processen (Poulsen, 2019: 98). I og med at gruppen skaber mulighed for ændringer, arbejder gruppen i modernistisk perspektiv. Vores formål med vores interview er at få adgang til den viden og erfaring, som vores interviewperson er i besiddelse af. Interviewet er med til at give indsigt og uddybende forståelse for i vores problemstilling.

Interviewguiden er blevet udarbejdet ud fra bestemte hovedtemaer, som gruppen fandt relevante. Disse hovedtemaer sætter rammen for interviewet, hvilket gør det let for interviewerens at navigere i. Samtidig giver det interviewerens plads til at komme med opfølgende spørgsmål hvis interviewpersonen udtaler sig om noget der er ekstra relevant. Dermed, for at gruppen kan opnå detaljer og troværdige informationer, kræves det at gruppen, og især interviewerens, opnår et tillidsbånd til respondenten. Der er flere strategier, som kan hjælpe interviewerens til at opnå gensidig tillid i en interviewsituation. Gruppen har prøvet på at være engageret, give en god introduktion til selve interviewet, udvise interesse i respondentens udtalelser, samt at have en positiv fremtoning. Selvom det er lykkedes gruppen at opnå *tillid* findes der flere potentielle fejlkilder både før, under og efter interviewet.

Rent praktisk foregik interviewet over Microsoft Teams, som varede i 22 minutter. Det blev video optaget, med tilladelse fra interviewpersonen. Det var ikke hele gruppen som deltog, men to tredjedele gjorde. Martin var hovedinterviewer, hvor Emil (nu udgået af gruppen) stod med under interviewet hvis der skulle opstå flere spørgsmål eller tilføjelser.

Interviewguide

Gruppen besluttede sig for at lave en interviewguide til udarbejdelsen af det semistrukturerede interview, da dette gør det lettere for intervieweren at holde overblikket over interviewet. Ved brug af en interviewguide, er det også muligt at kunne kontrollere og strukturerer den empiri der bliver skabt gennem interviewet. Udarbejdelsen af interviewguiden tog udgangspunkt i vores problemformulering;

I hvilket omfang har Corona pandemien haft indflydelse på den strukturelle og organisatoriske model i virksomheden DK Company?

Efterfulgt af problemformuleringen, ville gruppen gerne have nogle underlagte teoretiske perspektiver med i vores interview spørgsmål. Dette skaber basis for en mere dybdegående, og lettere tilgængelig udarbejdelse af analysen. Inden gruppen lavede spørgsmålene til det semistrukturerede interview, havde vi læst op på både c Contingency Theory og John P. Kotters otte trins teori. Med viden om disse to teorier havde gruppen mulighed for at sætte teoretiske perspektiver på spørgsmålene til interviewet. På denne måde vil vi skabe den mest optimale empiri, der ville bidrage til vores analyse senere i projektet. Ud over, at det var vigtig for gruppe at have teoretiske perspektiver på vores spørgsmål, var det også vigtigt at vores spørgsmål var så skarpe som muligt, da vi var klar over interviewet vil blive udført online grundet COVID-19.

Spørgeskemaundersøgelse

Kvantitativt data af forbrugsadfærden er ikke svært at finde, men da gruppens interesse ligger i forbindelse med COVID-19, bliver dette mere vanskeligt. Fokuset lå blandt andet på at finde statistik der kunne vise, hvordan forbrugeren af tøj havde ageret under nedlukningen af, som følge af COVID-19. Det var svært at finde statistik der tog udgangspunkt i år 2020, så derfor valgte gruppen at indsamle kvantitative data på forbrugeradfærden ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse.

Gruppen har valgt at benytte sig af en spørgeskemaundersøgelse, udarbejdet på surveymonkey.com. Det er et simpelt værktøj med et overskueligt og brugervenligt user interface, hvor det er muligt at sammensætte en spørgeskemaundersøgelse, både hurtigt og nemt i samarbejde med deres intuitive drag and drop menuer. Gruppen har udsendt spørgeskemaundersøgelsen over Facebook med en opfordring til familie og venner om deling, i håb om at gruppen modtog besvarelser, som kunne skabe flere former for diversitet, og nuancering blandt svarene. Derudover var det fordelagtigt at dele spørgeskemaundersøgelsen på gruppens sociale medier, da COVID-19 gjorde det svært at dele undersøgelsen på andre måder. Rent strukturmæssigt har gruppen taget et aktivt valg om at stille simple spørgsmål, for at kunne opfange flest mulige respondenter. Det forholder sig, sådan at spørgeskemaet starter ud med de formelle spørgsmål som alder, køn og beskæftigelse, og dermed udvikler sig til mere udfordrende spørgsmål. I dette tilfælde er spørgsmålene udviklet fra ovenstående, til udtalelser hvor respondenterne skulle krydse af, om de var enige eller uenige om. For praktisk eksempel, anbefales det at kigge i bilag 4 - spørgeskemaundersøgelses spørgsmål.

Valget er for os faldet på spørgeskemaundersøgelsen, der foregår som et online spørgeskema, da det er blevet den mest udbredte måde at få sine svar på (Kristensen & Hussain, 2016: 189). I forbindelse med omkostninger både til distribution eller de daværende omstændigheder gjorde gruppen, der ønskede at stille spørgsmålene personligt, ikke var eksisterende, hverken som start eller inkrementelt ved flere respondenter (Balch, 2010: 24). Derudover gjorde det online spørgeskema sig meget mere attraktiv for gruppen, da projektet er skrevet under en pandemi, som nævnt tidligere.

Spørgeskemaundersøgelser har til formål at indhente kvantitative data gennem besvarelse af række spørgsmål, der ofte administreres gennem strukturerede interviews eller selvudfyldte spørgeskemaer. Den kvantitative tilgang rummer muligheder for at opnå viden om forhold, der kan måles og kvantificeres med tal. I spørgeskemaundersøgelser er formuleringen af spørgsmål en central del, og fordi vi ikke har mulighed for at omformulere når respondenterne svarer, er det derfor vigtigt at være præcis.

Validitet/gylldighed:

Kvaliteten af spørgeskemaundersøgelsen kan ikke kun sikres ved at det teoretiske forarbejde er gjort godt, det afhænger i meget høj grad af vores respondenter og den energi de vælger at lægge i deres svar. Gruppen har prøvet at sætte sig i respondenternes sted, for at sikre så mange svar som muligt. Fokus har ligget meget på hvordan respondenterne kunne modtage spørgeskemaet, og forhåbentlig i en positiv retning, så vi som studerende er tættere på noget kvalitet, og dermed valide svar i undersøgelsen (Kvantitativ Metode - Øvelser, spss og tekster, n.d.: 187).

Derudover har tidligere forskningsresultater vist at respondenter har en tendens, ved erklærings spørgsmål, at stille sig enige fremfor uenige i udsagn (Kvantitativ Metode - Øvelser, spss og tekster, n.d.: 205). Derfor kan der ikke forventes samme stærke effekter, eller holdninger som der ligger nærmere interviews ansigt-til-ansigt, kontra de selvadministrerede spørgeskemaundersøgelser. Gruppen er indforstået med at gyldigheden/validiteten kan være manglende ved spørgeskemaundersøgelser, og at det ikke nødvendigvis kan sige noget konkret omhandlende det fænomen vi undersøger. Ikke desto mindre, er det gruppens synspunkt, at en spørgeskemaundersøgelse kan bruges til at understøtte det kommende resultat, og den hypotese/antagelse gruppen startede med at etablere.

Almindelige fejlkilder:

Gruppen er bevidst om at der kan forekomme fejlkilder ved semistruktureret interview. Altså bevidst og ubevidst manipulation af respondenter. Gruppen har prøvet at undgå at "lægge ord i munden" på respondenter, dermed sagt at vi ikke ønsker at manipulere respondenter til at give udtryk for bestemte holdninger eller forestillinger.

Gruppen har derudover også forsøgt at gøre spørgsmålene åbne, så der kunne gives plads til at respondenter selv kunne udtrykke sig frit, bruge ord/slang som faldt naturligt, hvor der så ved hjælp af det semistrukturerede interview kunne gives plads til uddybning eller svar samt holdninger gruppen ikke selv havde overvejet før start af interviewet. Dette lyder simpelt, men var i praksis svært at stille spørgsmål til uden at lede vores respondenter hen på de væsentlige pointer samt problematikker gruppen selv har på sinde.

Kritik ved brugen af spørgeskemaundersøgelse

Da gruppen udarbejdede online spørgeskemaundersøgelsen, var formålet at få noget data på forbrugernes adfærd på online shopping hjemmesider. Der var ikke meget data tilgængeligt for gruppen på præcis dette i kalenderåret 2020, så dette var grundlaget for udarbejdelsen af vores online spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet tager udgangspunkt i online shopping, siden vores projekt tager udgangspunkt i, og undersøger detail koncernen DK Company. Normalt når der bliver udarbejdet en spørgeskemaundersøgelse, er der tre skridt der skal gennemgås inden spørgeskemaundersøgelsen bliver udsendt til besvarelse, hovedtema, teoretiske overvejelser og præcise samt velovervejede spørgsmål, der har grundlag i teori og hovedtema (Nielsen & Schmedes, 2009). Gruppen havde et klart hovedtema til vores spørgeskemaundersøgelse; hvordan har forbrugeren ageret på online shopping hjemmesider under pandemien COVID-19. Spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen er blevet udviklet ud fra dette hovedtema. Den teoretiske tilgang til spørgsmålene har gruppen dog ikke formået at inkorporere i spørgeskemaundersøgelsen. Dette er ikke optimalt for spørgeskemaundersøgelsens kvalitet, da det også vil have hjulpet gruppen til videre analyse af spørgeskemaundersøgelsen, hvis der havde været et teoretisk grundlag for udarbejdelsen af spørgsmålene. Dog var spørgeskemaundersøgelsens primære formål at få noget data på onlineshopping i kalenderåret 2020, hvilket spørgeskemaundersøgelsen opfylder. Derfor bliver undersøgelsen brugt til at forstærke pointer, lavet ud fra vores interviews i analysen.

Det var fristende at udnytte vores Facebook kontakter, så indsamling af mange besvarelser kunne ske hurtigst muligt. Hvilket var det som gruppen benyttede sig af, og dermed gjorde vi også spørgeskemaundersøgelsen så kort som muligt, og for at få flere besvarelser simplificerede vi også spørgsmålene. Som tidligere beskrevet var dette ikke den bedste idé da det teoretiske ikke spillede sammen. Typisk bruges spørgeskemaer til at sige noget om en bestemt befolkningsgruppe, som sjældent matcher diverse Facebook kontakter. Det er afgørende, at det sample, der undersøges, repræsenterer den befolkningsgruppe, gruppen er interesseret i (Surveys, n.d.).

Interviewpersoner

Det kommende afsnit vil have en præsentation af vores hoved interviewperson Tina Kjærulff, som sammenlagt har over 20 år i modebranchen, og 12 år som chef. Tina Kjærulff kan beskrives som en erfaren områdechef med et demonstreret historisk kendskab i arbejdet med tøj- og modebranchen. Hun anses som værende dygtig inden for trendanalyse, kundeservice, salg, detail og butiksledelse. Tina startede som salgselev hos Madam My & Angelou i Valby direkte efter handelsskolen, hvor hun senere blev visuel merchandiser hos Inwear som nu er bedre kendt som mærket Matinique på strøget i København. Derefter tog Tina videre til Esprit og var ansat i 15 år, samt et år hos Diesel på Købmagergade i København. Erfaringsmæssigt har Tina Kjærulff været butikschef og regionschef med ansvar for drift af flere detail butikker. Med udgangen af 2020 kunne Tina Kjærulff se frem til at have arbejdsplads hos den succesfulde virksomhed DK Company.

Gruppen havde ambitioner og forventninger om, at få interviewet flere personer i udarbejdelsen af projektets empiri indsamling. Dette kunne desværre ikke lade sig gøre, da de personer gruppen havde planer om at interviewe aflyste. De interviews der blev gennemført, udover interviewet med Tina Kjærulff viste sig at være ugyldige for projektet, da de interviewpersoner ikke nævnte de startede deres virksomhed under pandemien, og derfor havde begrænset antal medarbejdere. Derfor kunne deres virksomhed ikke rigtigt ses på som en organisation, der strukturelt ændrede sig under pandemien. Projektets validitet havde været meget stærkere, hvis der havde været en bredere skare af dataindsamling. Som nævnt tidligere er Tina Kjærulff en meget kompetent interviewperson til dette projektet, og det handler meget om kvalitet af interviewpersoner, når man laver semistruktureret interviews. Dog er der også brug for en form for kvantitet i udarbejdelsen af en empiriindsamling i et semesterprojekt. Dette har gruppen haft svært ved at leve op til, grundet de svære omstændigheder der har udspillet sig dette semester. Det har været en udfordring at få indsamlet den ønskede empiri, her spiller COVID-19 også en rolle, gruppen har dog gennemført halvandet semester med COVID-19, så det er ikke noget nyt at skulle indsamle empiri online. Det har bare været ekstra udfordrende i år, hvilket ikke er tilfredsstillende.

Etiske overvejelser

I forbindelse med vores interviews har vi foretaget nogle etiske overvejelser. Disse overvejelser har fundet sted før, under og efter. Før interviewet fandt sted er vores informant

blevet oplyst om interviewets præmisser, samt deltageren har haft kendskab til interviewets overordnede formål, hvor vi også har haft introduceret nogle af de temaer, som interviewet omhandler. Samtidig er der blevet spurgt om samtykke til optagelse samt transskribering, og eventuelt om den deltagende ville fremstå anonym (Kvale & Brinkmann, 2014: 105). De etiske overvejelser har gået primært på, om hvorvidt informanten har følt sig presset til at udtale sig om noget, der ligger over individets arbejdsposition. Hvis det var tilfældet, at informanten havde mindre positive ting at sige om virksomheden, ville dette kunne gøres fortroligt så informanten havde en form for sikkerhedsnet.

Overvejelser omkring transskription

Transskribering defineres som “omdannelse af lydoptagelser fra tale til tekst” (Kvale and Brinkmann, 2015). Det er derfor afgørende for vores analyse at alle interviews bliver transskriberet, således at vi derefter kan danne overblik over den samlede data/empiri. Det tager lang tid at transskribere optagede interviews, da gruppens hensigt er at få alle detaljer med. Med det sagt, har gruppen valgt at fjerne ikke-sproglige ytringer, hvilket betyder, at alle former for lydord, gentagelser, udbrud, støj og lignende ikke medtages fordi disse ikke er væsentlige i henhold til det definerede formål.

Generelt har gruppen valgt at følge transskriberingsreglerne som findes i Brinkmann og Kvale bogen “Interview” (Kvale & Brinkmann, 2015). Altså dermed;

- Interviewerens stemme er markeret med fed skrift, og interviewpersonen er markeret med almindelig skrift.
- Ord, som er utydelige, hvor det derfor er usikkert på rigtigheden, markeres således (*ORD?*)
- Støj under samtale markeres som eksempelvis: [støj fra kaffebaren]
- Sætninger, der startes, men ikke afsluttes, markeres som eksempelvis: (Det er fordi, at EU ser nationalstaterne som...) og den nye sætning starter herefter på normal vis.

Det færdige transskribering udskrift er, og bliver et produkt af vores menneskelige afkodning og (subjektive) selektioner. Fordelen ved at bruge transskriptioner som analysegrundlag, er at gruppen ikke kan filtrere i den indsamlede data, men at alt som udgangspunkt kommer med. Rent praktisk har gruppen gjort brug af “dikter” funktionen i Microsoft Word programmet,

for at spare tid. Derefter er interviewet blevet gennemgået grundigt, så dikter funktionen ikke har misset noget, eller at de rigtige vendinger ikke kommer med, samt stavefejl.

Kodning af empiri

Et væsentligt problem i arbejdet med interviewdata findes i analysefasen, hvor gruppens egne fortolkninger og motivationer kan farve kodningen, og dermed fortolkningen af data. Det gør det svært at sikre objektiviteten i en interviewrapport. Hvis kodningen er struktureret over en bestemt teori, kan en overseelse af visse udtalelser der ikke stemmer overens med teorien glemmes eller skøjtes over. Det er gennem kodningsprocessen at vores analyse generes, da den bevæger sig fra deskriptiv til et mere teoretisk niveau (Kvale & Brinkmann, 2014: 262). Gennem kodningsprocessen skulle analysen gerne opnå en “mætning” forstået i den forstand, at materialet ikke længere giver anledning til nye indsigter og fortolkninger (Kvale & Brinkmann, 2014: 262).

Efter transskriberingen var blevet lavet, blev dataene kategoriseret. Til dette har gruppen oprettet et system bestående af farvekodning forbundet med forskellige kategorier, som er gjort for at tage en mere systematisk tilgang til analysen af dataene, samt en højere overskueliggørelse for fremtidige arbejde, med det indsamlede empiriske materiale. Dette system består af flere kategorier, hver med en tilsvarende farve. Formålet var at konstruere en ramme for analysen, hvor de forskellige kategorier er til stede, og hvor de tilsvarende data kan medtages. Nedenfor ses kodesystemet, og hvordan det er blevet brugt på den indsamlede empiri. For praktisk eksempel anbefales det at kigge i bilag 3 - Transskribering af interview med Tina Kjærulff.

Rød = Begge teorier (Contingency og Kotters otte trin)	Gul =Kotters forandringsteori (otte trin)	Grøn = Contingency theory
--	--	---------------------------

Ved søgning af temaer og resultater opstod der, i vores projekt, ikke nye mulige kategorier som er inspireret af teorien. Vi valgte at fokusere meget på, hvad der ville passe med vores teorier i interviewet. Dette havde muligvis været anderledes, hvis gruppen havde flere interviews. Ulemperne ved kodning er dog, at forskeren kan blive afhængig af kodningen (Kvale & Brinkmann, 2014: 263). Kategorierne blev udviklet dels på forhånd, og dels opstod

de under analysen, som hjalp til at bistå den fuldstændige historie (Kvale & Brinkmann, 2014: 264). Kategorierne til kodning blev hentet fra teori og fra dagligdags-sprog, sammen med inspiration fra interviewpersonens egne vendinger.

Teori

I følgende afsnit vil vi redegøre for, hvilke teorier vi vil anvende som hjælp til at besvare vores problemformulering. Valget af teori er faldet på Contingency Theory samt John Kotters otte trin om implementering af forandring. Dette er blandt andet gjort grundet nøgleordet forandring, selvom disse teorier kommer fra et andet videnskabssteoretiske standpunkt, da gruppen forstod det blev en vigtig faktor i hvordan projektet ville udforme sig.

Til at starte med ønsker gruppen at definere hvad vi mener med en “organisatorisk strukturel forandring”. Vi vil definere og omtale organisatorisk forandring, som et nødvendigt middel som følge af nedlukning af Danmark og dets grænser.

Når vi omtaler en forandring i en organisation, vil ordet forandring blive til et begreb hvorved vi beskriver, forskellen i måde en organisation fungerer. Dette kunne være alt fra ledere, medlemmer, hvilken form den antager, eller hvordan de benytter de ressourcer, som de har til rådighed (Hatch & Cunliffe, 2013: 289-290). Disse forandringer kan også være nogle af de opgaver virksomheden varetager, som eksempelvis teknologi og processer, aktører, mål, strategier, kultur, systemer, mål og fysiske rammer (Hatch & Cunliffe, 2013: 289-290). Når en del af en virksomhed ændres, vil de andre dele som regel følge trop. Eksempelvis hvis en teknologi ændres, vil det have betydning for aktørernes arbejdsopgaver, hvor nye refleksioner og kompetencer skal flyde for at forandringens nye struktur kan blive nødvendig.

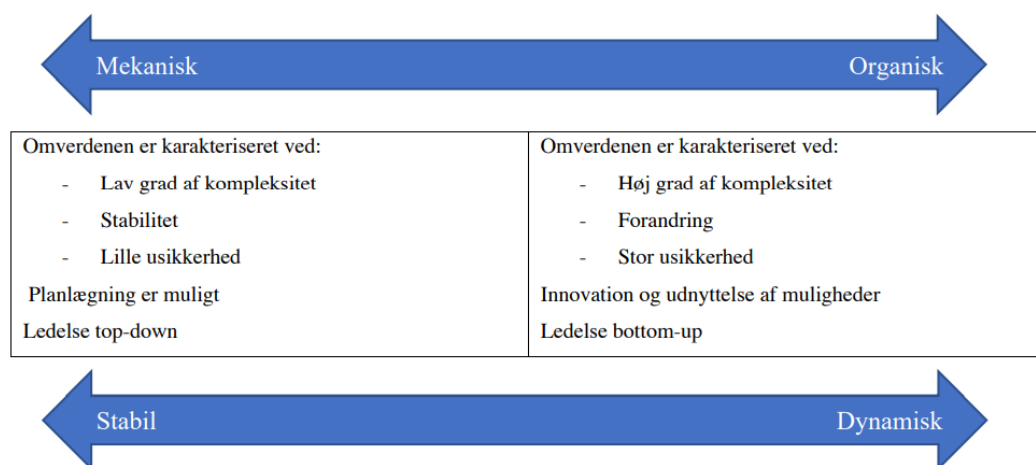
Verden er i konstant forandring, og dynamisk, hvilket kan være svært at følge med i. Med COVID-19's ankomst til Danmark, blev det hurtigt klart at der ville ske forandringer, og at disse ville have en stor plads i det danske samfund efterfølgende.

Contingency Theory:

Før 1960'erne var opfattelsen, at organisationer skulle struktureres ved hjælp af videnskabelige tiltag, for at finde den retmæssige opsætning for udfoldelsen af virksomhedens potentiale. Dog opgjorde Contingency Theory med dette normativ, da der findes utallige faktorer som skal medregnes, i bestrebelsen efter at finde den rette struktur (Hatch & Cunliffe, 2018: 32). Ifølge teorien anses organisationerne som værende åbne

systemer, dette indikerer at virksomheden er i konstant interaktion med dens omverden, hvilket både kan være fordelagtig og skadelig. Faktorer som ændringer på det politiske plan, den nationale/internationale økonomi, miljøet, menneskelige interesser eller teknologiske udfoldelser, er alle parametre som kan pege mod en strukturel ændring.

Hvis en organisation befinder sig i et meget stabilt og uforanderligt miljø, så vil Contingency Theory tilgode se at der gøres brug af en mekanisk/hierarkisk styringsform, hvori det ville kunne løse nogle meget klare visioner og mål. Hvis organisationen derimod er omringet af meget kaotiske, omskiftelige og uforudsigelige omgivelser, så ville organisk/flad organisationsform, have sine fordele ved at være langt mere omstillingsparate være den optimale organisationsform. Dog gør teorien det klart, at der ikke er én optimal måde at organisere sig på (Hatch 2018:181). Omverdenen er karakteriseret ved:



(Figur: Oversigt over virksomhedsstruktur, Eksamen i de tre perspektiver, 2020).

Denne figur skal være med til at illustrerer den overordnede forskel på, hvilke faktorer i organisationens omgivelser, der skaber den optimale organisationsform. I stabile omgivelser, gøres det muligt for organisationer at optimere deres aktiviteter og ressourceforbrug, således at omkostninger bliver minimeret og indtægter stiger. Men når omverden forandre sig, vil fordelene ved den mekaniske form hurtigt reduceres. Dermed kan det bedre betale sig at organisere sig organisk, når omgivelserne forandrer sig hurtigt, da denne form er med til at understøtte den fleksibilitet, der gør sig gældende for innovation og tilpasning (Hatch, 2018:135). Derudover vil usikkerhed i organisationen bruges til at forklare de to formers effektivitet. Usikkerhed kan tillægges alt fra omgivelserne der har en indvirkning, herunder er der både tale om kræfter i den politiske, den økonomiske, den juridiske eller en anden sektor (Hatch, 2018:136) Med det sagt, påvirker det også organisationens konkurrencemæssige

situation til indvirkning af ny teknologi i markedet. Herunder vil det sige, at den opfattelse af usikkerhed, opstår på baggrund af hvor meget information organisationer har, når de bliver konfronteret med forskellige grader af kompleksitet og forandringshastighed i omgivelserne (Hatch, 2018:137).

Teorien handler om at skulle håndtere de usikre variabler, som findes i omgivelserne. Derudover er der også et element herunder som indeholder sikkerheder, altså at en organisation skal kende næste skridt, hvis et element i omgivelserne bliver forandret. Strukturen skal afspejles efter de givne forhold, som den befinder sig i. Af disse årsager beskriver teorien herfra, at der ikke er én universel løsning som organisationerne skal rette sig ind efter. Der er dog forskellige måder at få maksimalt udbytte på, alt efter hvilken situation de befinder sig i. Den bedste struktur i en organisation kan herfra siges at være situationsbestemt, det er situationsfaktorerne/Contingency factors som viser vejen til den optimale struktur.

Grundlæggende bygger teorien på at faktorer i en organisation hænger så godt sammen som overhovedet muligt, disse faktorer er personerne i organisationen, teknologi, miljø og organisationens mål. Ifølge Contingency teorien er organisationer mest effektive når de formår at kunne tilpasse sig under systemer, som der er i en stor organisation, på måder som maksimerer produktiviteten i den særlige situation (Hatch 2018: 38). På denne måde er teorien heller ikke fast besluttet på, at opdele virksomheder i mekaniske eller organiske organisationsstrukturer, da forskellige undersystemer i en organisation kan blive mødt af forskellige omgivelser.

Joan Woodward som er industrisociolog, prøvede at finde ud af hvad der var grunden til organisationer, valgte forskellige organisatoriske strukturer. Woodward kom frem til at der var to centrale strukturer inden for diverse virksomheder; Enhedsbaseret produktionsvirksomheder og masseproduktionsvirksomheder.

Derudover opdagede Woodward, at der var en væsentlig og tydelig forskel på behovet for organisering og ledelse i forhold til, hvilken virksomhed der var tale om. Woodward lagde mærke til teknologitunge virksomheder, der masseproducerede produkter i højere grad, havde en hierarkisk struktur og meget mere ledelseskontrol. Mindre virksomheder og organisationer havde modsat mindre ledelseskontrol, og var mere baseret på personlige relationer til, at opretholde overblikket over virksomhedens produktion. Joan Woodwards konklusion var, at virksomheder finder den organisatoriske struktur der passer virksomheden bedst automatisk

gennem en proces, der er evigt udviklende. Derfor var der ifølge hende heller ikke én bestemt organisatorisk struktur der var bedre end andre (4.2.3 Contingency-teori, 2021).

Contingency Theory gør det klart, og ligger stort fokus på der ikke er nogen rigtig måde at drive en organisation på. Der er mange forskellige måder at drive en virksomhed på, som har været succesfulde afhængigt af hvilke miljø, kultur og teknologi som organisationen trives i. Dette betyder dog, at det er svært for Contingency teoretikere at specificerer, hvad der definerer en succesfuld organisation. Dette er en problematik når Contingency teoretikerne bliver ved med at redefinere, studere og identificere nye faktorer der kan måles på hænge sammen med organisatorisk struktur (Hatch 2018:117). Meget af kritikken af teorien bygger også på, at det er en endeløs opdagelse af yderligere faktorer der begrænser Contingency teorien på grund af en overvægt af viden og forståelse.

Kotters 8 trin:

Kommende afsnit vil danne rammerne for hvad og hvordan John Kotters otte trin fungerer, ydermere relevansen for dette i forhold til vores projekt, og være med til at give indsigt i en konklusion i sidste ende. Kotters teori vil blive anvendt ved at dykke ned i DK Company's forløb med COVID-19, under den første og anden nedlukning i Danmark. Indledningsvis vil en definition af teorien blive præsenteret, hvad teorien indeholder og vil derefter i analysen blive anvendt. Afslutningsvis vil der komme en mindre kritik af modellen, og dens egenskaber eller mangel på samme.

Den amerikanske professor og forfatter John P. Kotter, introducerede i 1995 hans research om hvilke tiltag en leder skal foretage, i bestræbelsen efter at få maksimalt udbytte af en givent virksomheds potentiale. I hans erindringer samt research fra mere end 100 internationale virksomheder, hvori visionen fra dets ledere, har været en strukturel ændring til en mere velegnet konstruktion i det omliggende miljø. I høj grad har det virket, hvis en velinformeret leder, har kunne skabe klare retningslinjer for selskabets mål og visioner (Kotter, 1995) Dog kan en sådan omvæltning godt være udfordrende og svær at gennemføre, og på sigt have markante konsekvenser for forandringens resultat.

Herfra har Kotter introduceret otte trin, som har til mål, at muliggøre denne omstilling, på den mest hensigtsmæssige måde. Trinene skal følges kronologisk, og hvis enkelte punkter bliver

overset, vil det blot skabe en illusion om fremvækst, og på sigt resultere i et skuffende slutprodukt. Derudover, er det vigtigt, at der ikke sker nogle drastiske fejl i et givent led i processen, da selskabet vil miste momentum samt troen på målet.

1: Skabe en følelse af nødvendighed for forandringen:

De mest succesfulde strukturændringer starter ved at visse individer identificerer virksomhedens konkurrencedygtighed på sigt, på baggrund af enten udvendige eller indre komplikationer. Dette første trin lyder simpelt, men efter Kotters erindringer har over halvdelen af hans iagttagede selskaber fejlet i den første fase. Det er nødvendigt at virksomheden har de ansattes opbakning og motivation fra start af, ellers kommer de ingen vegne. En tydelig økonomisk nedgang i fremtiden, har vist sig at være et af de mest brugbare værktøjer, som grundlag for forandringen.

2: Opbyg en styrende koalition:

Det er ikke altid let at få samtlige bestyrelsesmedlemmer, mellemledere eller afdelingschefer med på ideen om et markant skifte i proceduren. Dog er det vigtigt, at virksomheden giver plads til de dygtige, målbevidste og ansvarlige medarbejdere i højere stillinger, er positivt stemt overfor omskiftet, så de kan guide og hjælpe den resterende del af selskabet.

3: Udvikling af Vision og strategi:

Der skal præciseres hvad der skal gøres, samt skabelse af en strategi som virker realiserbar og håndgribelig for de ansatte. Derfor er det vigtigt at planen bliver så kortfattet og præcis som muligt, da alt for omfattende/detaljeret planer sjældent bliver vel modtaget. Kotter mener at en leder skal kunne beskrive forandringsinitiativet på maksimum fem minutter, og være forstående for modtageren/modtagerne, før at visionen kan anses som værende effektiv. Dette kan motivere medarbejderne til at tage initiativ til at skabe forandringen, på trods af at de ansatte måske kommer ud af deres komfortzoner.

4: Kommunikation af forandringsvisionen:

Ledelsen skal kommunikere deres mål og visioner som er grundlaget for ændringen. Desuden skal koalitionen være det ledende forbillede for den adfærdsændring som pålægges

medarbejderne. Det er vigtigt at de ansvarlige for forandringen personligt går forrest, og statuerer et eksempel på en positiv indstilling for de nye tiltag som organisationen går i møde.

5: Fjern bump på vejen og styrk medarbejdernes kompetencer:

Bumpene kan være alt fra ydre påvirkninger som nye regeringstiltag, eller interne komplikationer i virksomheden. Når ansatte føler sig magtesløse og ude af stand til at følge med de nye tiltag, så er det herfra vigtigt at enten medlemmerne i koalitionen eller lederen, opmuntrer medarbejderne eller tillægger dem muligheden for at komme med feedback/initiativer til at gøre deres hverdag mere overkommelig.

6: Skabe kortsigtede resultater:

De fleste strukturelle forandringer er en lang proces, derfor kan visse ansatte godt miste troen på resultatet. Derfor mener Kotter at ledelsen skal skabe nogle mikro-forandringer i løbet af overgangen, som kan ses som en gevinst for de ansatte, så deres motivation bliver opretholdt. Derudover vil små sejre i løbet af forandringen også skabe tiltro til ledelsen for at have udført et godt stykke arbejde.

7: Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet:

På trods af de kortsigtede resultater bliver opnået, så er der stadig lang vej endnu. Derfor bør koalitionen bruge deres momentum, og den ny-optjente troværdighed, til at ændre den modstand som har fungeret som et forhenværende benspænd for visionen. Det er også vigtigt at de små sejre ikke bliver fejret for hurtigt, da det kan nedsætte tempoet og behovet for at færdiggøre målet for virksomheden.

8: Forankring af nye arbejdsmetoder i organisationen:

Forandringen er først vellykket, når ALLE ansatte accepterer den nye måde at gøre tingene på, og har taget beslutningerne og ændringerne til sig. Derfor skal ændringerne slå rod i de sociale normer, værdi og adfærdsmønstre som medarbejderne indebærer. Det kræver et stort flertal i virksomheden at inkorporerer disse nye forandringer, før de nyansatte automatisk tager disse tiltag til sig.

Kritik af Kotter:

Ved at anvende Kotters otte trin i en forandringsproces, kan mange af de typiske fejl undgås. Kotter formår at give et indblik i, hvorfor forandringsprojekter fejler, og hvilke fokuspunkter der kræver opmærksomhed. Imidlertid bygger Kotters teori på at, deltagerne i den ønskede forandring er motiverede og engagerede, hvilket kan være en kritisk forudsætning at have. Det kan være nyttigt at se nærmere på, hvad der skaber motivation. Kotters teori belyser heller ikke hvor stor en rolle, det kulturelle aspekt spiller, i de deltagendes tilgang til omstilling og forandring. Afslutningsvis er særligt punkt otte og sidste fase i processen, op til debat i særligt vores tilfælde. Teorien er dannet på baggrund af en tanke, om en permanent omstilling, frem for en eventuel midlertidig forandring, som eksempelvis COVID-19 situationen, hvilket vi ønsker at belyse nærmere i vores analyse samt diskussion.

Synspunktet for gruppen er, at Kotters fasemodel fungerer bedst i overskuelige og relative stabile omgivelser, hvilket langt fra er tilfældet for alle virksomheder eller i alle forandringsprojekter, specielt under disse COVID-19 tider.

Derudover virker Kotters teori meget overordnet og universelt, hvilket naturligvis har sine fordele, og hvilket har gjort hans ideer velanset inden for hans felt: forandringsledelse. Dog kan det være svært for en virksomhedsejer at vide hvordan dette forløb skal opereres i praksis, så lederen er afhængig af at være meget velinformeret, samt have dygtige rådgivere eller trofaste ansatte, for at finde frem til den rette procedure.

Foregående afsnit har beskrevet Kotters teori om forandringsprocessen ved brug af hans otte trin, og kritik til denne. Dette er sat i sammenspil med, hvordan vi i gruppen antager det kan praktiseres til den nuværende situation med COVID-19.

Næste afsnit vil indeholde en beskrivelse af virksomheden DK Company, og virksomhedens strategiske koncept kaldet "The Blooming Concept".

Beskrivelse af DK Company

DK Company er en dansk koncern, som findes i den danske mode- og tekstilindustri, og blev grundlagt i 2001 af Jens Poulsen, med senere tilføjelse af ejere Jens Obel (2004) og Søren Lauritzen (2007), som har udviklet sig til at være en af Europas førende leverandører af mode- og livsstils mærker til mænd og kvinder. Koncernen beskæftiger 2.200 medarbejdere inklusive sourcing-kontorer i fjernøsten og de ansatte i deres egne butikker.

I 2007 introducere DK Company for “*The Blooming Concept*” - en blomst som viser den grafiske illustration af DK Companys multi-brand koncept og strategi for vækst.

I året 2009 får DK Company etableret produktionsfabrikken i Bangladesh med en kapacitet på 1,8 millioner stykker tøj om året. Således beskæftiger gruppen nu godt 500 ansatte i Bangladesh. I år 2007 i Danmark introduceres The Blooming Concept-strategien, som senere i 2009 er blevet videreudviklet med købet af CCDK, Karen af Simonsen og Designersmarket. Virksomheden er siden blevet ved med at vækste, og i maj måned 2019 overtog DK Company de to mandlige mærker Solid og Tailored & Originals, der supplerer det mandlige univers i Vejle. Købet omfattede 14 butikker i Danmark og Norge. DK Company opkøbte i januar 2020 den tyske onlinevirksomhed MeineMarkenMode GmbH med en årlig omsætning på 40+ mio. EUR. Virksomheden er specialiseret, og arbejder tæt sammen med de største online-partnere som Amazon, Zalando med videre. Derudover tilføjes der yderligere knowhow og synergier til DK Company inden for den voksende online-forretning (Our story: DK Company, n.d.).

The Blooming Concept

Som tidligere kort beskrevet i foregående afsnit, mener DK Company at deres succes bygger på den grundlæggende overbevisning om, at forretningsforbindelser er som ethvert andet forhold. Forretningsforhold kræver indsats, opmærksomhed, ærlighed og respekt for at være gensidigt fordelagtige.

I DK Company findes der en forsyningskæde af *design, plan, oprettelse, kilde og levering*, hvor der findes en lang række af forskellige forhold til deres leverandører og producenter, samt til deres interne personale, som leder til deres kunder og slutkunder. Ifølge DK Company bidrager hvert eneste aspekt, afdeling og person med værdi og en vigtig funktion, til ikke kun at fuldføre processen, men også opretholde forretningen. Deres primære mål er konstant at udvikle sig i den dynamiske verden, samt udvikling af lederne selv, deres medarbejdere og forholdet mellem forskellige samarbejdspartnere (DK Company, n.d.).

The Blooming Concept er det, som DK Company, mener der kan skabe langsigtede relationer, der kan modstå enhver storm. Det er en ny måde at identificere sig med deres forsyningskæde og kunne forstå, hvad hvert område repræsenterer, og hvordan hvert område påvirker processen som helhed.

Det er ideen, at den samlede effektivitet af en gruppeindsats er større end effektiviteten, når der handles isoleret fra hinanden. DK Company's overordnede tilgang er en bæredygtig og sund forretning for alle involverede parter.

The Blooming Concept er bygget op af fire begreber, som vil blive forklaret nedenunder.



(Figur 2: The blooming concept, DK Company, 2009)

Stærke rødder planter en stærk stiftelse

DK Company's rodsystem er ankeret i deres forretning. Et integreret og sofistikeret spind af leverandører, hvor virksomheden har tillid til at der bliver fremstillet og leveret kvalitetsvarer, der er knyttet til markedets efterspørgsel efter rettidighed og konsistens. For at opnå en konkurrencemæssig fordel på markedet er det afgørende at opretholde langsigtede relationer med vores leverandører. Jo længere virksomheden og brandet har handlet sammen, jo mere organiseret og effektivt bliver deres rodsystem (DK Company, n.d.).

Glade medarbejdere skaber den gode virksomhed

Medarbejderne er ryggraden i deres forretning og deres brands. De fungerer på samme måde som stængler og blade på en blomst - de giver støtte og struktur, der er nødvendig for at gøre det muligt for virksomheden at blomstre, og opnå sit største potentiale.

DK Company udtaler selv, at ved at udvikle deres medarbejdere i forhold til at tilbyde kurser med fokus på intellekt, mentalt og fysiske udfordringer hvor der gives mere ansvar og magt, vil de trives bedre (DK Company, n.d.).

“Blomsterne”

Der vil altid være elementer involveret, der kan resultere i en blomst, der springer ud, men aldrig producerer dens knopper og blomster. Derfor skal hver del af processen arbejde sammen for at tilpasse sig sit miljø. Hvis DK Company's rodsystem fungerer korrekt, og stammen er stærk nok til at understøtte den overordnede struktur - vil virksomheden og de involverede mærker vokse til smukke, sunde blomster. Markedet kræver omtanke og fleksibilitet i tilgangen, hvilket er grunden til at DK Company har udviklet hvad der kaldes for en multi-brand-strategi. Med i øjeblikket 22 mærker i deres sortiment, er virksomheden i stand til at tiltrække flere kunder og forbrugere, samt klare de barske elementer i økonomien (DK Company, n.d.).

“Bierne”

Kunderne samt forbrugerne er den vigtigste faktor i en enhver virksomhed, for at kunne holde forretningen blomstrende og vækstende. For DK Company, er den værdi, at de kan tilbyde detaljeret, tøj i høj kvalitet, pålidelige partnerskaber og overkommelig mode for alle. DK Company er i stand til at måle deres succes gennem disse forhold og løbende opretholde en sund omsætning og salg. Derudover er forholdet til markedet ikke altid så organisk som forholdet mellem en bi og en blomst. Derfor er DK Company opmærksom på deres forretning og de ydre omstændigheder, for når der bliver sat øje for detalje, vil resultatet være som en blomstrende blomst (DK Company, n.d.).

Analyse

I det følgende afsnit kommer vores analysedel af projektet. Her har vi koblet den valgte teori sammen med det indsamlede empiriske materiale, hvor der på baggrund af disse to, empirien og teorien, vil blive analyseret frem til en mulig konklusion som svar på problemformuleringen. Strukturen i analysen er gennemgang og analyse på hver af de otte trin i Kotters teori omhandlende forandring, derefter en analyse på Contingency Theory, som derefter gerne skulle lede gruppen hen på en mulig konklusion.

Analyse/diskussion til Kotters 8 Trin:

Når en virksomhed ønsker, eller er nødsaget til at gennemføre en forandring, er det yderst vigtigt, at alle elementer af processen behandles med omhu og overvejelse. I modsat fald kan en forandringsproces, som havde til hensigt at styrke virksomheden, give det stik modsatte resultat ”... med spildte ressourcer og udbrændte, skræmte eller frustrerede ansatte som resultat.” (Kotter, 1999).

Det hænger sammen med udviklingen i samfundet, som gør at alle mennesker og organisationer må forholde sig til konstante forandringer. Forandring er blevet normen i stedet for den stabilitet, som var i industrisamfundet, hvor forandringer kom sjældent. Tidligere var stabilitet normen, men i dag sker der hele tiden forandringer – det gælder både i virksomheden og i dens omverden.

Som katastrofe forsker Kristian Gedervall Lauta fra Københavns Universitet udtaler i DR's dokumentar “Epidemien: Topchef i dødsspiral”, kræver det danske samfund at der handles.

“I en så ekstremt usikker situation, som man sættes i i foråret, er det sindssygt vigtigt at omstille sig på kort sigt. Men også at lave nogle scenarier for fremtiden og de tilknyttede risici. [...] Når man er i en kaotisk situation, er det værste man kan gøre er, at stå stille” (DR, Topchef i dødsspiral, 2020: 14.29-14.54).

Den ægte nødvendighed er sjælden, men uvurderlig i den globaliserede verden, som er i hastig forandring. Kotter taler om, at der skal ske forandringer, både på den kortsigtede bane, men i trin 3 i modellen, skal der også være skabt en vision for den lange bane. Den skal udspringe af, at alle i hierarkiet i organisationen udøver det lederskab, som sætter dagsorden for forandring (Kotter, 2008). Altså, at alle skal være fast besluttede på at handle her og nu, og agere årvågent og proaktivt, således at virksomheden konstant er opmærksom på sine

omgivelser, både internt og eksternt (Kotter, 2008). Der skal handles positivt og fokuseret, samt skal der herske en vilje til at samarbejde energisk, ligesom der skal tales til både hjerte og fornuft, når visionen kommunikeres (Kotter, 2008). Igennem interviewet med Tina Kjærulf, samt dokumentaren “Topchef i dødsspiral” fra Danmarks Radio, blev det lagt frem at én leder ikke kunne operere alene. Teamwork og holdånd spiller en stor rolle, når en organisation skal igennem forandring. Dette bliver stadfæstet i dokumentaren da topchef for DK Company Jens Obel, appellere til mellemlider Lars Flycht at det kræver en lønedsættelse, hvis virksomheden skal kunne overleve krisen (DR, 2020: 36.32-37.18).

1: Skabe en følelse af nødvendighed for forandringen:

DK Company, har været i eksponentiel vækst i de forhenværende år frem mod pandemiens frembrud, og mødte i 2020, deres største overskud i virksomhedens historie og et budget på 3,7 milliarder DKK i omsætning (DR, 2020: 05:15-05:30). Dog skulle Corona pandemien sætte virksomhedens stærke økonomiske position ud af kurs, ved at fastlåse lagerbeholdninger, samt problematisere muligheden for at distribuere produkter ud til butikker og kunder. Derfor vil der naturligvis ske et enormt tilbagefald i omsætningen, samt skade deres egenkapital, da den skal bruges på at opretholde et vist momentum.

Hos DK Company, der er en vækstvirksomhed med talrige opkøb de seneste år (DK Company, n.d.), peger adm. direktør og hovedaktionær Jens Poulsen også på, at likviditet er afgørende. Likviditet er vigtigt i forbindelse med at have penge til betaling af de løbende omkostninger, som er den aktuelt helt store udfordring i mange sektorer og brancher. Dette kan blive afgørende for den nære fremtid. Det gælder ikke mindst detailhandlen og mode-sektoren. Med et stort hold for indtægterne i kraft af det lukkede salg i detailhandlen, mangler tøj selskaberne penge i kassen til at dække de aktuelle udgifter. Både lige nu og for den nærmeste fremtid, hvilket var grunden til at virksomheden valgte at tage imod hjælpepakken med lønkomensation og hjemsendelse, som det i dokumentaren også kan ses, ikke er en speciel god løsning. Til Finans.dk udtalte Jens Poulsen følgende;

“Vi skyder os selv i foden ved at tage imod ordningen, men vi er nødt til det, for at få noget likviditetshjælp ind. Vi har millioner af stykker tøj på vej ind, men vi har ingen at sende dem ud til, fordi alt er lukket, og der er ingen, der betaler regninger. Nogle af de 600 mio. kr., vi har til gode, bliver ikke betalt de næste to måneder. Derfor prøver vi selvfølgelig at beskytte vores likviditet.” (Finans.dk, 2020).

Ifølge John P. Kotter, så er et vigtigt element i denne første fase, at der i bestyrelsen identificerer virksomhedens konkurrencedygtighed i fremtiden, i takt af enten eksterne eller interne problemstillinger. Jens Obel Jørgensen, som er den administrative direktør for DK Company i Ikast- og København afdelingen, sidder sammen med resten af bestyrelsen og diskuterer virksomhedens muligheder på sigt i dokumentaren "Topchef i en dødsspiral". De konkluderer, at for at aflaste deres enorme indfrosset lagerbeholdning, er de nødt til at sætte priserne ned for kunderne, hvilket utallige andre detailvirksomheder også ønsker. Dette vil resultere i en rabat krig, som bestyrelsen konkluderer at DK Company umuligt kan vinde, derfor må de bruge andre metoder, for at reducere deres udgifter, og derved kommer over pandemien med virksomheden intakt (DR, 2020: 10:00-11:00).

Et at de gennemgåede metoder, som bestyrelsen var nødsaget til at realisere, var kæmpe besparelser i samtlige afdelinger på tværs af virksomheden. Der var flere butikker, som var nødsaget til at blive lukket ned, da koncernen ikke havde kapital til at holde dem åbent indtil pandemien, var overstået.

"Vi havde en kæmpe stor del af retail butikker rundt omkring i verden på globalt plan, og de er jo ejet af selve virksomhederne, og når man lukkede så drastisk ned på forskellige markeder så står du med en pengekasse der bare forsvinder lynhurtigt, og der var en masse varer der ikke kunne blive sendt ud" (Tina Kjærulff, 2021: 2).

Med disse nedlukninger, var det tydeligt for specielt de ansatte, at en drastisk forandring i koncernens struktur var en nødvendighed. Lønmodtagerne var ikke i tvivl om, at deres arbejde var i stor fare i takt med de eksterne komplikationers påvirkning på virksomhedens økonomiske fremtid.

Corona pandemien satte et generelt stort pres på hele detailbranchen som helhed, hvortil samtlige virksomheder, led under de tilhørende statslige restriktioner. Tina Kjærulff opridsede nogle af de udfordringer som hendes tidligere arbejdsplads har skulle stå overfor, i håbet om ikke at skulle gå konkurs på globalt plan. De var nødsaget til at tage nogle drastiske og hårde valg, for at sikre firmaets velvære som helhed.

"[...]så erklæret Esprit faktisk konkurs lynhurtigt I Tyskland på det tyske CVR-nummer og det er bare for at stoppe penge flow ud af huset [...]" (Tina Kjærulff, 2020: 3)

Den tyske afdeling, kunne ikke klare sig igennem restriktionerne grundet et ringere sikkerhedsnetværk som den tyske stat tilbød. Derfor blødte deres økonomi, hvilket påvirkede hele organisationen, hvortil de var nødsaget til at dreje nøglen om, før de tog flere afdelinger med i faldet. Derudover resulterede denne konkurserklæring i, at medarbejderne i den danske afdeling blev nervøse for, om hvorvidt deres job var i sikkerhed eller ej.

Der hersker ingen tvivl om at detailbranchen var i store problemer på globalt plan efter pandemien. Tøj virksomhederne stod over for vanskeligheder vedrørende logistik, leverancer, hjemsendelser, tvunget nedlukning, opmagasinering med mere, hvilket var tydeligt at spore fra top til bund i specielt DK Company. Der er derfor ikke tale om en "Falsk urgency", som Kotter peger på kun vil skade forandringen. Medarbejderne har vist sig at være klar og motiveret på en omstilling, samt accepteret at virksomheden har et behov for at ændre deres struktur.

2: Opbyg en styrende koalition:

Kotters andet trin omhandler tiltaget om at opbygge en styrende koalition, som er med til at sikre at det netværk virksomheden har, kan indsamle samt bearbejde de data som den traditionelle ledelse ikke kan. Disse medlemmer er ligevægtige, og der findes derfor i Kotters teori ikke et internt hierarki, som ved traditionel organisering. ydermere kender/bidrager medlemmerne til både de små detaljer, men også til det store billede, som gør dem i stand til at kunne træffe de bedste strategiske beslutninger for virksomheden. Som leder er det derfor vigtigt at kunne uddelegere og stole på sine medarbejdere, hvilket er en indgrebsvinkel DK Company formentlig har benyttet sig af. Som Tina Kjærulff belyser i interviewet, så har disse små "Mellemledere" også fået mere indflydelse siden pandemien, i takt med at der har været nedskæringer på flere områder. Denne omstrukturering har resulteret i en situation hvorved ansatte har skulle udvide deres horisont som medfølge af flere ansvarsområder. Ifølge Kotter, så er det vigtigt for firmaet at essentielle personer skal steppe op for at kunne skabe forandringen.

"Det er bare også danske sælgere og min svenske kollegaer de sælger der var dér de arbejdede 2 dage om ugen og så fordi hjemmelavet og da jeg så kommer tilbage efter Corona så bliver der som alt meldt ud at Vi skal lave en omstrukturering for at spare så mange penge

som muligt selvfølgelig og der bliver de svenske kollegaer så opsagt så der mistede vi faktisk halvdelen af vores salgsteam.” (Tina Kjærulff, 2021: 3).

Tina blev pludselig tillagt langt mere ansvar, og fik hendes arbejdsområde udvidet til hele Skandinavien. Dette var et aktivt valg, som bestyrelsen valgte at træffe, da de var nødt til at skære adskillige led ud af virksomheden, både for at implementere en mere flad struktur, hvori organisationen samt de ansatte kunne reagere hurtigere på eksterne komplikationer, samt for at få en besparelse i lønbudgettet.

3: Udvikling af Vision og strategi:

Som leder er det vigtigt, at indgå i strategi netværket samt hjælpe til i processen med at udforme visioner og strategier. En velformuleret vision er strategisk skarp med fokus på at drage fordel af fremtidsmuligheder, let at kommunikere og følelsesmæssigt appellerende. En klar vision er med til at skabe en god forståelse af netværket overfor resten af organisationen, og til efterfølgende at kunne træffe beslutninger uden at skulle søge om tilladelse hver gang.

“[...]ja og så fik jeg jo selvfølgelig et nyt område så der fik jeg faktisk før da havde jeg siddet med Danmark og Norge og nu fik jeg så bare alle de største kunder i hele Skandinavien.”

(Tina Kjærulff, 2021: 4).

Som Tina siger, har det krævet noget fra hende og de andre mellemledere at sørge for at driften blev opretholdt, det vil sige den vision der er lagt for firmaet skal opretholdes, og kunne realiseres. Tina udtalte også, at struktureringen i hele virksomheden nu skulle ændres. Generelt fordi ledere og medarbejdere ikke kunne mødes, måtte virksomheden finde på alternativer til hvordan den daglige drift nu skulle fungere.

“Det gjaldt helt fra design til produktionen, og hele vejen rundt alle steder man kunne skære. Der blev egentlig meldt ud sådan hårdt og kontant, at alle kontorer uden for Tyskland, det vil sige også i Skandinavien. Dem i Finland, dem i Frankrig, Italien og så videre at de skulle

skære 25% af medarbejderne væk, og (hvad hedder det) på kontoret i Tyskland der var det 30% ” (Tina Kjærulff, 2021: 5).

Dette stemmer overens med hvordan Jens Obel og de andre chefer for DK Company, har måtte reagere. Det har været vigtigt for dem, og virksomheden at skære igennem til disse mellemledere at der skulle ske noget. I dokumentaren gives der indblik ved et krisemøde med Jens Obel og mellemlederne i København afdelingen, om de budgetmæssige visioner. Jens Obel estimerer at hvis virksomheden inden kalenderåret 2022 ikke får genereret et overskud på 200-250 millioner kroner vil virksomheden ende med en gæld på 800 millioner, hvis restriktionerne altså fortsætter, på trods af at deres egenkapital i momentet var på 600 millioner DKK. Egenkapital defineres som virksomhedens samlede aktiver, som ikke er finansieret gennem fremmedkapital. Egenkapitalen består typisk af både kapitalindskud fra ejerne og af optjent overskud fra virksomhedsdriften, som ikke er blevet udbetalt som udbytte til ejerne. Grunden til at dette er vigtigt at pointere fra ledelsens side er, at egenkapitalen fungerer som nøgletal. Den fortæller for andre, i dette tilfælde banken, hvordan virksomhedens kreditværdighed er, og jo lavere en gearing virksomheden har, jo bedre kreditværdighed har virksomheden, da den hovedsageligt er finansieret via. egenkapitalen. Har virksomheden omvendt en høj gearing, er det et udtryk for at virksomheden hovedsageligt er finansieret via fremmedkapital.

“Vi har det her spind vi skal igennem, for kommer vi ikke med det her (peger på tavlen med budgetpointer) så lukker vi, for så tror banken ikke på os. Der er ikke nogen af jer der sidder med en kapital fond, altså hvis vi ingen penge har, og hvis vi ikke har nok til at kunne forrente, til at få tillid til at vi med lavere omsætning kan generere overskud, så er de iskolde. [...] Men jeg kan bare sige der skal ske en forandring, for vi har ikke råd længere” (Jens Obel, 2020: 25.32-26.15).

Selvom pengene forsvandt, og varelageret blev fyldt op, blev virksomheden nødt til at ansætte flere mennesker der kunne varetage det stadig voksende varelager. Varelageret er den likviditet og omsætning som var frosset i diverse containere og lagerhaller.

“[...]Bliver du nødt til at hyre folk til noget andet fordi du kan ikke bare skippe folk, sætte folk på andre stillinger som der ikke har med dem at gøre, [...] du kan ikke flytte butikspersonalet til en lagermedarbejder stilling og bare kræve at de skal det, så på den måde kan du ikke udnytte arbejdskraften.” (Tina Kjærulff, 2021: 3).

Så for at virksomheden skulle kunne generere penge, blev de derfor også nødt til at bruge penge, for at kunne skabe en bedre likviditet.

4: Kommunikation af forandringsvisionen:

Kommunikationen i virksomheden er utrolig vigtig, specielt når der skal implementeres forandring. Det valgte netværk skal formulere og kommunikere visionen og strategien på en autentisk måde. Bliver informationen serveret af det frivillige netværk, bliver der ifølge Kotter, skabt mere autencitet og ejerskab for hele organisationen. Det vil få medarbejderne til at gå med på visionen og dele ambitionerne, og medarbejderne vil bedre kunne føle engagement og dermed forpligte sig. Det er derfor vigtigt at give netværket mulighed og rum til dets formål: at støtte ledelsen og den øvrige ledelse i strategiarbejdet, så organisationen holder sig i fart. DK Company har, ifølge dokumentaren, sørget for transparenthed og ærlighed igennem forløbet. Topchefen Jens Obel kan ses at holde et bestyrelsesmøde med mellemlederne, for at opdatere dem om diverse strukturelle ændringer. Disse informationer, forventer Jens Obel så senere, bliver formidlet til resten af firmaet.

Ifølge Kotter omhandler det fjerde trin, at ledelsen skal være det eksemplariske forbillede. Det handler om at have skabt det gode forhold - i DK Company - med mellemlederne, så visionen der er skabt kan realiseres. I dokumentaren ses et møde mellem Jens Obel og mellemleder Lars Flyght, hvor der diskuteres lønnedgang med ca. 20%, dette gælder samtidig flere ansatte. Det er her mellemlederne viser, at de er villige til at ofre deres indkomst, for at firmaet kan komme levende igennem pandemien. Dermed sætter individer som Lars Flyght sig forrest i processen, og viser en positiv indstilling på de kompromiser, som staben skal afklare sig med, i bestræbelsen efter at indfri virksomhedens endelig mål (DR, Topchef i dødsspiral, 2020: 36.20-37.10).

5: Fjern bump på vejen og styrk medarbejdernes kompetencer:

I en uforudsigelig krise hvortil en pandemi pludselig vender hele situationen i en given virksomhed, så hersker der både interne og eksterne komplikationer og barriere for, at organisationen kan fortsætte deres hidtil kørende strategier og arbejdsopgaver. Da Danmarks statsminister Mette Frederiksen under første nedlukning af landet i marts 2020, resulterede hendes pressemøde i hjemsendelse af alle offentlige ansatte der ikke varetager kritiske funktioner. Denne beslutning startede herefter en sneboldeffekt på tværs af de forskellige erhverv, hvortil flere detailvirksomheder, valgte en frivillig nedlukning, i forhåbningen om at kunne stoppe spredningen så vidt som muligt.

“Hvis logikken i, at vi lukker grænserne og beder folk arbejde hjemme skal følges, må det indebære, at vi også lukker alle butikker, der ikke sælger mad eller medicin. Det skal vi gøre for hurtigst muligt at komme igennem denne situation til gavn for os alle,« siger Jens Poulsen, DK Company.” (Olesen, Jesper. 2020).

I forlængelse af ovenstående citat af CEO og medejer af DK Company Jens Poulsen, så italesatte Tina Kjærulff i vores interview derudover, at der ikke var nogen udenfor liggende individer, som krævede nedlukningen. Derimod, var beslutning truffet for medarbejderne og kundernes helbred, samt et dårligt omdømme, hvis de ignorerede pandemiens alvor, og i stedet holder åbent.

DK Company, stod herefter over for et internt problem. De ønsker nemlig at holde fast i deres personale, indtil de endnu engang kan vende tilbage på deres arbejdspladser. Derfor skulle der reflekteres over, hvordan man opretholder medarbejdernes morale og dedikation til firmaet, på trods af, at de er hjemsendt på ubestemt tid over flere omgange, siden marts 2020. Derfor skulle DK Company varetage nye procedurer som kan bibeholde kontakten til de hjemsendte, på trods af, at de ikke kan være sammen med dem fysisk.

“[...]der er blevet skabt mange sådan digitale møder fredagsbar og online grupper og sådan nogle ting. Jeg tror folk er kommet en eller anden mærkelig måde tættere på hinanden uden at være sammen, og så tror jeg generelt har der været motivation for at folk har fundet lidt ind til kernen af, at man savner rent faktisk et arbejde.” (Tina Kjærulff, 2021: 8).

Tina Kjærulff har også kunnet mærke de tiltag, som diverse bestyrelser har indført for at holde kontakten til de ansatte. Det har nemlig været en høj prioritet, at medarbejderne har været til rådighed når butikkerne og virksomheden som helhed begynder at vende tilbage til en post-Corona periode, hvor de enorme udgifter under pandemien skal udlignes. Derfor har løbende opdateringer på virksomhedens status været højt prioriteret, så de ansatte har haft mulighed for at følge med i udviklingen. Derudover har de skabt en positiv medfølgelse, hvortil medarbejderne har fået et udsnit af det sociale aspekt med i købet, ved at afholde online-sociale arrangementer herunder fredagsbarer, hvorved de hjemsendte får styrket deres tilhørsfølelse for DK Company.

6: Skabe kortsigtede resultater:

Det var et mål fra starten, siden pandemiens eskalering og de mange restriktioner som havde konsekvenser for DK Company, at de hurtigt fik gang i omsætningen på trods af en indefrosset lagerbeholdning. De skulle genere et overskud på minimum 200-250 millioner inden 2022, bare for at slippe helskindet gennem krisen, derudover var det en nødvendighed at omstrukturere sig, som følge af en pandemi som ikke tillod gamle ledelses vaner. Ifølge Kotter, kan det langsigtede mål godt være svært og uoverskueligt for medarbejderne at forholde sig til, derfor skal virksomheden kreere nogle kortsigtede resultater, som i sidste ende er med til at nå det endegyldige resultat.

Deres første skridt i målet om at reducere deres udgifter med 30%. Denne besparelse blev henholdsvis opnået ved at afskedige 100 medarbejdere, og derudover ved at reducere de yderligere 800 ansattes lønninger med 20%. Dette var som sagt en nødvendighed, da de foretrak en stor fyringsrunde, hvis det kunne redde de resterende ansattes stillinger. Ydermere, afskaffede de kantineafdelingen, samt rengøringspersonalet, hvortil udvalgte individer i firmaet måtte stå for at vedligeholde og rengøre deres kontorer. Yderligere, valgte Jens Obel at lade hans Porsche blive derhjemme når han skulle på arbejde, da han ikke ønskede at køre rundt i en dyr bil, når firmaet lige har afskaffet så stor en del af personalet (Sørensen K. Sola. 2021).

Virksomheden klarede lønreduktionen godt, og den kortsigtede målsætning med at skærer 20% i lønnen har båret frugt i sådan en grad, at det blev tilbagebetalt til personalet. De ansatte

har fået en forøget tiltro til ledelsen og mellemliderne, da de vellykket fik draget firmaet igennem en af de værste økonomiske kriser i nyere tid. Den tilbagebetalte løn bidrager med en øget gensidig respekt og forventning om, at virksomheden går i den rigtige retning, så firmaet nok skal komme igennem den udfordrende periode. Jens Poulsen fortæller til Dansk Mode & Textil, at han er forbløffet over virksomhedens evne til hurtigt at tilpasse sig en virksomhedsstrategi som ikke afhænger af fysisk fremmøde med kunder, leverandører og designere (Dansk Mode & Textil, 2021).

7: Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet:

Ifølge Kotter gælder det om at blive ved med at øve sig på strategiske initiativer. Hvis organisationen tager foden fra gaspedalen, vil det stoppe de forandringstiltag som er blevet planlagt. Hvis systemet er forsømt eller svagt til at begynde med, vil de frivilliges medarbejderes beslutsomhed blegne, og det er fristende at begynde at sagtné farten eller helt stoppe op. De frivillige i netværket vil begynde at fokusere på deres øvrige arbejde i organisationen og ledelsen vil stå tilbage med visionsarbejdet, i stedet for at have resten af organisationen med.

I flere andre virksomheder, har tidligere artikler vist at topcheferne taler om at denne krise har vist dem andre veje. Generelt har arbejdspladserne og forretningsmulighederne været fundamentalt forandret, og det har givet inspiration til at tænke nyt. Dette er chef Jens Poulsen enig i, og Corona krisen har betydet for DK Company især at arbejdsgangene i hele koncernen er blevet forandret, og også her finder han stor lærdom.

”Vi har lært, at vi kan lave flotte kollektioner og skabe en rigtig god kundekontakt uden at rejse. Jeg er imponeret over, hvor flot alle vores brands står, og hvor godt vi har taget hånd om vores kunder, selvom vi ikke har kunnet rejse. Det vil vi helt sikkert også tage med.”

(Dansk mode & Textil, 2021).

Derudover uddyber Jens Poulsen at krisen har ændret den struktur som DK Company tidligere har kørt deres virksomhed, og den måde de underliggende brands har sammenstykket deres kollektioner på. Generelt har fart niveauet været fremtrædende, og der

findes nu en bevidsthed om at dette skal sænkes. Hvilket vil gavne produkternes levetid, som også er med til at reducere de økonomiske risici.

”Det har foruden at være en sundhedskrise også været en likviditetskrise, som virkelig har understreget, hvor vigtigt likviditet er, hvis man driver tekstilvirksomhed. Det skal vi virkelig lære af på den lange bane,” (Dansk Mode & Textil, 2021).

8: Forankring af nye arbejdsmetoder i organisationen:

Ingen strategiske initiativer eller forandringer uanset størrelse er fuldendte, indtil de er blevet indarbejdet i de daglige aktiviteter. En ny retning skal synke ind i organisationens kultur, og det gør den, hvis initiativet giver synlige resultater og dermed sender organisationen ind i en strategisk bedre fremtid. Det gælder derfor om - som leder - at synliggøre forbindelsen mellem den nye adfærd og resultaterne.

DK Company har overkommet den uforudsigelige pandemi ved hjælp af deres nøje overvejede strategiske indgreb. De fandt hurtigt effektive metoder for at skære led i organisationen fra, hvilket gjorde virksomheden mere fleksibel og omstillingsparat, samt kommunikere online med deres kunder og leverandører, da omstændighederne ikke tilbød andre alternativer. Ifølge hovedaktionæren for DK Company Jens Poulsen, så har de ansatte udvist stort tilpasningsevne samt effektiv udnyttelse af deres digitale egenskaber, i bestræbelsen efter at kunne udvikle deres kollektion til det bedre, samt bibeholde kontakten til deres udenlandske kunder, på trods af at de ikke har kunne rejse ud af Danmarks grænser. Ydermere fandt DK Company stor interesse i at forlænge dets produkters levetid, hvilket de under pandemien fik udarbejdet, for at øge kundetilfredsheden, samt skære ned på reklamationerne på deres tøjartikler. Foruden det økonomiske aspekt på denne strategi, så er det i nyere tid blevet gradvist mere populært for forbrugeren, at deres indkøbte varer i høj grad består af bæredygtigt materiale, hvilket DK Company har taget med i deres kollektion (Dansk Mode & Textil 2021).

Delkonklusion:

Den danske sundhedsstyrelse undervurderet Corona pandemiens alvor da virussen første gang blev lokaliseret i Kina, og der var snak om at den ikke engang ville nå til Danmark. Dog eskalerede situationens omfang sig drastisk, og pludselig blev hele landet lukket ned i marts 2020. De ledende bestyrelser i store firmaer herunder DK Company, havde derfor ikke lang tid til at forberede sig til at håndtere denne krise. Derfor var den danske tøjgigant nødsaget til hurtigt at samle sig, tænke strategisk og vurdere, hvordan de kunne ændre virksomhedens struktur, for at matche de eksterne komplikationer, som pandemien har frembragt. Først og fremmest resulterede det i massefyringer, samt nedskæring på diverse organisatoriske led, for at få økonomien til at hænge sammen. DK Companys tætte kundekontakt og forbindelsen til leverandørerne og designere i udlandet foregik efter restriktionernes omfang en omvending til at blive digitaliseret, hvilket hovedaktionæren Jens Poulsen har været positivt overrasket over, og er stolt over hans ansattes kompetencer til at realisere denne vision. Endvidere har DK Companys strukturændring i høj grad fulgt John Kotters teoretiske undersøgelser, hvorved virksomheden kronologisk har fulgt alle otte trin. Den opbyggede koalition bestående af henholdsvis bestyrelsesmedlemmer, samt en kerne af loyale mellemledere, har videreformidlet og realiseret de strategiske mål med stor succes. Organisationen har måtte udfolde sig til en gennemgående flad struktur, hvor en masse ansvar er blevet pålagt de ansatte som umiddelbart befinder sig lavere i hierarkiet, hvilket har givet firmaet større flexibilitet og gensidig respekt mellem leddene.

Analyse af Contingency Theory

Da COVID-19 spredte sig over hele verden medførte pandemien utallige konsekvenser. For de fleste virksomheder, stod de nu overfor en ukendt situation, hvor de var nødsaget til at ændre deres fremgangsmåde for at få virksomheden til at overleve. Virksomhederne blev nødt til at tilpasse sig deres omverden, hvilket contingency teorien tilsmiler i bestræbelsen efter at få et givent firma til at maksimale udbytte af deres aktiver. Når alle er nødsaget til at tilpasse sig omverdenen, kan det specielt blive problematisk for virksomheder med en mekanisk organisatorisk struktur.

DK Company havde inden COVID-19 et af deres bedste regnskabsår, i starten af 2020 havde de en omsætning på 3,7 milliarder DKK, og regnede med de skulle sælge over 25 millioner stykker tøj i resten af kalenderåret. Et stort problem for DK Company var også at 82 procent

af koncernens omsætning ligger i udlandet, så da hele verden lukkede ned oplevede virksomheden et økonomisk tilbageslag de ikke havde prøvet før. Det økonomiske tilbageslag betød blandt andet, at indbetalingen stoppede brat for alle butikkerne, hvilket resulterede i at der fra den ene dag til den anden ikke strømmede nogle penge ind i virksomheden, men derimod en masse tøj virksomheden ikke kunne sælge videre. DK Company havde for 600 millioner DKK tøj strømmende ind som butikkerne ikke kunne betale for, som betød at de havde hundredvis af container med varer de ikke havde plads til på lageret, fordi der ikke kom noget tøj ud fra lageret (DR, Topchef i dødsspiral: 2020). Denne situation blev DK Company nødt til at tilpasse sig, da deres omverden var skiftet på meget kort tid. Når der ikke kommer de indtægter ind der var regnet med, bliver virksomheden nødt til at spare for at kunne overleve. Dette betyder blandt andet at der skal skæres i personale, DK Company gik efter at spare 30 procent overalt i koncernen. Tina vores interviewperson der selv var ansat i en stor tøj detailkoncern under COVID-19's udbrud udtaler dette:

“Der blev skåret så mange led væk som det overhovedet kunne undværes, det gjaldt helt fra design til produktionen, og hele vejen rundt alle steder man kunne skære” (Tina Kjærulff, 2021: 4-5)

Dette er nødvendigt for virksomhedens overlevelse, men ændrer også hele strukturen i organisationen. Med det lavere antal af personale, betyder det også mere ansvar på de ansatte der så er tilbage. Normalt vil der være meget mere ledelseskontrol i en så stor virksomhed som DK Company ifølge Contingency teorien, dette har Corona så vendt op og ned på. Organisationer bliver nødt til at ændre strukturen og give den enkelte medarbejder mere ansvar på grund af det mindre antal af medarbejdere. Tinas udtalelse er et godt eksempel på hvordan Contingency teorien spiller en rolle i virksomheders natur. Grundet virksomhedens nye omverden bliver den organisatoriske struktur ændret, og store koncerner sænker ledelseskontrollen. Den nye organisatoriske struktur skaber også nye arbejdsdynamikker, Tina udtaler dette:

“Jeg vil faktisk sige nogle gange når man er igennem der med hvor man skal have skåret ind til benet så vil man faktisk også opleve at der lige pludselig opstår mere effektivitet selvom man er færre mennesker.” (Tina Kjærulff, 2021: 5)

Tina siger altså at, effektiviteten på arbejdspladsen faktisk er steget når ansvaret for arbejdsopgaver er blevet fordelt på færre medarbejdere. Dette er et eksempel på contingency, da dette taler ind i, at der ikke er en perfekt måde at strukturere en virksomhed på, men at strukturen skal afspejle den omverden virksomheden befinder sig i. Derfor er der forskellige måder at få maksimalt udbytte på, hvilket Tinas udtalelse er et tydeligt eksempel på. Virksomheden ændre sin struktur i forhold til dens omverden for at få maksimeret udbyttet af dets potentiale.

En anden strategi virksomheden kan implementere for at overleve, er at få skabt en ny form for markedsføringsstrategi. Altså, virksomheden tilpasser sig efter det pågældende marked. DK Company fik ansat flere marketings folk ind, da pandemien udbrød (DR, Topchef i dødsspiral: 2020). Det gjorde de på grund af, der lige pludselig er et helt nyt markedet som skal analyseres, og en ny måde der skal sælges på når alles hverdag lige pludselig er anderledes. Dette var grunden til at flere marketingmedarbejdere blev ansat, da de skulle hjælpe virksomheden med at finde ud af hvad det næste skridt er i forhold til salg af virksomhedens varer. Til at starte med blev DK Company nødt til at give deres kunder rabat på tøjet, bare for at få tømt ud af det varelager som nu hobede sig op, selvom det vil genere underskud. De blev nødt til at få nogle af deres varer ud af deres lager, samtidig med det vil skabe goodwill hos deres kunder, at de ofrer sig for dem (DR, Topchef i dødsspiral: 2020). Udover at sælge varerne billigere ændrede moden sig også, der var særlige tøjstykker der ikke solgte godt længere og andre der solgte meget mere, vores interviewperson Tina der var ansat som i salg og marketing under COVID-19's udbrud udtaler dette:

“Ja altså der er kategorier man ikke sælger særlig godt, altså festtøj. Det er bare dødt, nu her ville vi jo have solgt herre meget tøj til konfirmationsfester, bryllupper og alt muligt andet.” (Tina Kjærulff, 2021: 6).

Dette er en udfordring DK Company står overfor, da de næsten ikke kan få solgt specifikke former for tøj på grund af at hele verdenen er hjemme i deres egen bolig. Dette er et eksempel på at DK Company bliver nødt til at lave deres salgsstrategi om. De har i forvejen alt for mange varer kommende ind fra deres leverandører, som deres kunder ikke har råd til at købe på grund af forbruget blandt befolkningen, ikke er det samme som før. Problemstillingen bliver det større, når der så er specifikke tøjkollektioner der nærmest har mistet deres

efterspørgsel fra den ene dag til den anden. Igen bliver virksomheden nødt til at ændre sig til de forhold der udspiller sig i hele verdenen. Dette betyder at de skal omstille deres salgsstrategi til tøjkollektioner der er populært når man er hjemme i sin bolig:

“Så er der nogle kategorier der er vokset helt vanvittigt, som sweatshirts og sweatpants og sådan home office wear, altså alt hvad der ligesom er behageligt, alt med stretch i.”

(Tina Kjærulff, 2021: 6).

Sælgerne bliver nu nødt til at fokusere på at få brandet de forskellige tøjmærker på deres home “office wear” tøj. Dette er logisk når alle er hjemsendte og grundet forsamlingsforbuddet som gør mennesker ikke må samles i store flokke. Alligevel formår virksomheden på meget kort tid at analysere det nye marked og ændre deres organisatoriske struktur, så organisationen fortsat kan overleve og optimere den nye hverdag så godt som overhovedet muligt (DR, Topchef i dødsspiral: 2020).

Som så meget andet blev det meste tøjbranchen digitaliseret under COVID-19. Dog var der allerede inden pandemien rigtig meget online shopping, så transformationen var let i forhold til andre erhverv og brancher. Gruppen havde en antagelse og forventning om, at der ville ske en ændring. Tøjsalget blev tvunget online, og gruppen forventede at købsmønsteret ville have tendens til at ændres til primært online shopping efter genåbning af samfundet. Selvom genåbningen af samfundet betyder endnu en ny omverden organisationen skal forholde sig til, er det en omverden de genkender, da den forhåbentlig nogenlunde er som den var før pandemien. Gruppen havde en forestilling om, at efter et år med shopping foregående online vil den omverden, organisationerne vendte tilbage til ikke være helt den samme, og meget af deres salg stadig vil foregå primært online. Dette undersøgte vi ved at opstille vores egen spørgeskemaundersøgelse. Et af spørgsmålene var om individerne foretrak fysiske butikker eller online shopping. Her svarede 43 personer at de var helt enige i, at fysiske butikker var bedre end online shopping, 57 personer svarede at de var delvist enige i fysiske butikker var bedre end online shopping (Bilag 5 - statistisk data over spørgeskemaundersøgelses svar, 2021: 5). Det vil sige, ud af de 144 der besvarede spørgeskemaundersøgelse, var 100 personer enige med at shopping i butikker var bedre end online shopping. Dette resultat var overraskende, da vi havde en forestilling om individer var blevet mere vant til online shopping, og derfor ikke vil gå tilbage til de fysiske butikker i samme grad som før pandemien.

Selvom det udarbejdede spørgeskemaundersøgelse viser, at forbrugeradfærden nødvendigvis ikke vil ændre sig, er det ikke sådan det står til med selve organisationen og koncernen DK Company. Ifølge hovedaktionær og medejer af DK Company Jens Poulsen har der været mange nedture under pandemien COVID-19, men også mange opture. Jens Poulsen har set sine medarbejdere vise en omstillingsparathed som aldrig før, denne fleksibilitet blandt hans medarbejdere er en af de positive ting virksomheden har fået ud af COVID-19. Denne kvalitet blandt medarbejderne gør det også muligt at skabe nye måder at maksimere og effektivisere arbejdspladsen og virksomheden på, og skabe nye bedre arbejdsforhold for medarbejderne. Nu når de ikke kunne være pandemien foruden er det vigtigt, at de får det optimale ud af den modgang og negativitet de har været igennem. Jens Poulsen vurderer at de har fået rigtig mange gode kompetencer ud af hjemsendelsen for arbejdspladsen, og at virksomheden kun er blevet stærkere som organisation under pandemien. Virksomheden er langt bedre stillet i tilfælde af fremtidig modgang end før pandemien, grundet DK Companys nye erfaringer indenfor omstillingsparathed. Selvom det var et mørkt år i virksomheden historie, så ser virksomhedens fremtid næsten bedre ud end før ifølge Jens Poulsen (Dansk mode og tekstil, 2021). DK Companys organisation udvikler sig efter COVID-19, hvorefter virksomhedens miljø for arbejdspladsen er blevet ændret igen. COVID-19 er så småt ved at komme under kontrol og virksomheden kan begynde, at se en mere normal hverdag i møde.

Delkonklusion

Med udgangspunkt i Contingency Theory, kan vi konkludere ud fra denne del af analysen, at virksomheden DK Company har ændret deres organisatoriske struktur i kalenderåret 2020 under COVID-19. Der findes tydelige ændringer i strukturen som vores interviewperson Tina Kjærulff har givet os indsigt i, og som også bliver fremvist i dokumentaren. Dette er med til at stadfæste den antagelse om at virksomhedens struktur ændring passer godt ind i Contingency teoriens filosofi med en konstant tilpasning af den virkelighed som organisationen står overfor. Filosofien bag Contingency Theory er virkelig blevet bekræftet under en pandemi; virksomheder bliver nødt til at være opmærksomme og omstillingsparate til ændringer i deres omverden, samt ændre deres organisatoriske struktur for at maksimere deres virksomhed.

Diskussion

I det kommende afsnit vil gruppen diskutere de forskellige synspunkter, som gruppen har udtaget fra analysen, blandt andet om de forandringer der er lavet, er permanente, og hvordan DK Company har formået at implementere dette.

DK Company har siden første nedlukning haft en stor omsætning, efter restriktionerne blev lempede, så deres varer endnu engang nemt kunne glide ud til butikkerne og kunderne. Baseret på de udledte data fra vores spørgeskemaundersøgelsen kan vi se indikationer om at den danske befolkning meget gerne vil ud i til de fysiske butikker og shoppe. Denne forudsætning lægger op til hvorvidt der er behov for en permanent ændring i måden hvorpå DK Company distribuerer deres aktiver i form af produkter, da der nemlig stadig er et enormt behov for at kunderne også kan komme ud og mærke tøjet som Tina vores interviewperson også siger i interviewet. Dette kan ydermere understøttes i vores spørgeskemaundersøgelse vedrørende individers forbrugeradfærd inden for detail shopping. Hele 69,44% af de 144 besvarelser i vores spørgeskemaundersøgelse, har svaret at de delvist eller helt afgjort foretrækker fysiske butikker (Bilag 6 - data fra spørgeskemaundersøgelse). Foruden kundernes mulighed for at mærke og prøve butikkernes produkter, så understøtter spørgeskemaet også dette foretrukne købsmønster via elementet af den personlige service.

Et scenarie hvortil DK Company udelukkende fokusere på det digitale marked, og dermed nedprioriterer de fysiske butikker, syntes at være en urealistisk vision og tilmed en ikke optimal strukturændring. I gruppens pilotinterview undersøgte vi netop hvad henholdsvis det fysiske og digitale marked bidrager med, hvorved der er nogle klare fordele i at bibeholde et givent firmas butikker. Kunderne er i højere grad mere villige til at lægge flere produkter op på disken, når de besøger en fysisk butik kontra internetsiderne. Tina Kjærulff understreger i hendes mange år i diverse detailvirksomheder, at der bliver analyseret nøje på netop kundernes købsmønstre. Konklusionen af disse analyser er, at én fysisk kunde gennemsnitligt er mere værd end en onlinekøber. Dette indebærer blandt andet, at butikkerne tiltrækker flere impuls køb, både grundet visuel fremstilling af produkter som kunderne ikke vidste at de manglede, samt en sælger der tilbyder ekstra varer ved kassen. Tre nøgletal hvorved det fysiske marked dominerer vedrører IPT (items per transaction), APT (amount per transaction) og Hit rate (antal salg pr. kunde i procent). Altså kan der konstateres at en kunde i de fysiske butikker handler flere varer per besøg (IPT), deres gennemsnitlige kvittering er på et højere beløb (APT) og der er større chance for at en kunde handler ved kassen når de indtræder en fysisk butik kontra virksomhedens hjemmeside (Hit rate).

Derudover anses der, at der i højere grad bliver tilbagesendt varer som kunderne bestiller over virksomhedens hjemmesider, hvilket er et resultat af at kunderne ikke har haft muligheden for at prøve produkterne, hvilket resulterer i en højere omkostning samt arbejdsbyrde for de ansatte i varelageret (Bilag 2 - Pilotinterview med Tina Kjærulff, 2021). Disse kundetendenser indikerer at de fysiske butikker ikke er sat ud af funktion i den nærmeste fremtid. Perioden hvor DK Company var nødsaget til at køre alt salg ved hjælp af internettet, var det omsætningsmæssigt et stort lavpunkt i firmaets historie af flere årsager med hensyn til en indefrosset lagerbeholdning samt tvunget nedlukning/hjemsendelser. Kotters otte trin vedrørende den permanente ændring syntes derfor ikke at være synderligt afgørende i netop detailbranchen. Der har derimod været tale om en midlertidig strukturændring i firmaets forhåbning om at klare sig igennem konsekvenserne af pandemiens frembrud.

En bestemt implementeringsstrategi, der fungerer i én organisatorisk sammenhæng, fungerer muligvis ikke i en anden. Efter vores mening spiller topledere en central rolle. Bliver de konfronteret med et specifikt problem skal ledere beslutte, hvordan de skal håndtere det: de skal beslutte, hvordan disse beslutninger skal træffes, og hvordan disse skal eksekveres. Med blik på hvordan Contingency Theory modellen er funderet i den såkaldte beredskabs tilgang i

organisationsteorien, der siger, at organisatorisk ydeevne er relateret til eller “afhængig” af en passende pasform mellem beslutnings stilen, organisationen og dens omgivelser. Den grundlæggende antagelse er, at der ikke er en mest effektiv måde at organisere på. Hvem arbejder i en organisation, og hvad der fungerer med hensyn til et specifikt problem, fungerer muligvis ikke i en anden organisation eller med hensyn til et andet problem: det afhænger stærkt af omstændighederne.

Det kan diskuteres om Contingency teorien er uundgåelig at bruge under en pandemi der ændrer hele verdens hverdag. De koncerner og virksomheder der ikke ændrer deres organisatoriske struktur eller fremgangsmåde vil se negative resultater på grund af deres omverden har ændret sig fuldstændig, mens de stadig er tilpasset deres egen. Derfor vil virksomheder med mekanisk organisatorisk struktur lide ekstra meget under en pandemi, da de vil have sværere ved at løsrive sig fra deres vante rammer. Omstillingsparathed er virkelig noget virksomheder burde tage med sig fra pandemien COVID-19, og organisk struktur har virkelig vist sig at være en nødvendighed på grund af man aldrig kan vide, hvordan ens omverden ændrer sig fra den ene dag til den anden. Pandemien har vist, hvor vigtig Contingency teorien er, og hvor afhængige alle virksomheder er af deres omverden. Der er selvfølgelig få virksomheder der har været heldige, og ikke skulle ændre synderligt meget på deres struktur og hverdag i forhold til pandemien. Generelt har de fleste virksomheder skulle gøre brug af Contingency teorien under COVID-19, denne omstillingsparathed som teorien promovere har vidst sig at være livsnødvendig hvis virksomheder skal overleve. Generelt har Coronakrisen være med til at skabe en ny måde at arbejde på (virtuelt), skabe en anden form for samvær og sammenhold, samt at omstillingsparathed spiller en stor rolle (Dansk Mode & Textil, 2021).

Foruden det sidste element i John Kotters teoretiske udfoldelser, har hans arbejde passet eksemplarisk på DK Companys omstilling. Lederne skulle gå forrest for at formidle og udarbejde en vision, hvortil virksomheden skulle tilpasse sig nye eksterne omstændigheder. Ydermere har brugen af Contingency Theory påvist nødvendigheden i at virksomheder fungerer mest hensigtsmæssigt i foranderlige miljøer, ved at have en organisk struktur, hvortil medarbejdere, mellemledere og bestyrelsen indgår i tæt dialog, for at realisere de omfattende arbejdsopgaver som er afgørende for virksomhedens fremtidige eksistens.

Konklusion

DK Company er en detailkoncern der er gået igennem meget modgang under pandemien COVID-19 ligesom mange andre virksomheder. Koncernen har været tvunget ud i omstillingsparathed ingen kunne have forudsagt. Dette projekt har arbejdet ud fra en antagelse om, at DK Company har været nødt til at ændre deres organisatoriske strukturer som resultat COVID-19. Disse antagelser har gruppen fået bekræftet efter udførelsen af projektet. Som forventet har DK Companys organisatoriske struktur ændret sig, og endda fået bedre resultater end nogen kunne have forventet. Til trods for COVID-19 pandemiens indtrædelse i foråret 2020, kan virksomheden Company sætte et flot punktum for året 2020 med et pænt overskud på kontoen. Selvom overskuddet har været overraskende positivt, så har det stadig været et år med nødvendig omstrukturering for koncernen, det må konstateres at de har skulle i stort omfang lave om på deres store organisatoriske struktur. Vi har prøvet at komme frem til et nuanceret billede på, hvad en detailkoncern er gået igennem under COVID-19.

Ordsproget *“Intet er så skidt, at det ikke er godt for noget.”* er det som findes passende for et noget uventet år som 2020 og foråret af 2021. Dette gør sig i hvert fald gældende hos modegiganten DK Company, for selv da det så sortest ud for virksomheden med en mulig gæld på 800 millioner DKK, på trods af tidligere overskud fra året 2019, synes det at være overkommeligt trods Corona krisen i foråret. Modevirksomheden har altså fået noget godt ud af det, trods angst for det modsatte. Ledelsen i den danske detailgigant var paniske i starten, men resultatet af, at de herefter blev tvunget ud i at lave en masse forandringer, har kun klædt dem bedre på, til at overkomme fremtidige komplikationer. Dermed har Corona-pandemien vist sig at være en form for gave, som dog har været udklædt i en tragisk indpakning.

Forudsætningen for succes er en forandringsparat virksomhedskultur præget af fremsynet lederskab og motiverede medarbejdere. Eller sagt med andre ord: Når den samlede virksomhed eller organisation har set lyset og opnået de første succeser med forandringsprocessen, vil lysten og viljen til at gennemføre flere forandringer være til stede. Derfor kan det konkluderes at DK Company har haft en fin succes med at være omstillingsparate trods dårlige omstændigheder. Der har fandtes stor opbakning både fra deres medarbejdere, men ledelsen har også sat sig som det gode eksempel, og gået foran med forandringen.

De interne og eksterne forhindringer er håndteret på bedst mulig måde, med målet om de ansattes velvære samt firmaets overlevelses som første prioritet. Det var en stor udfordring at få udarbejdet et kompromis mellem begge parter, dog lykkedes det bestyrelsen at få afviklet

komplikationerne på den mest hensigtsmæssige facon. At medarbejderne blev hjemsendte og på sigt vil miste gnisten samt tro på projektet, må siges at være afhandlet ved løbende at være i forbindelse med firmaet. Derudover har den “midlertidig lønnedgang” fungeret som motivation for at yde lidt ekstra og få folk til at blive der, så de sammen kan gå bedre tider i møde. Det skal dog understreges at dette ikke er slut endnu, med anden bølge af stor smittespredning i Danmark, kunne DK Company desværre se frem til endnu en nedlukning af deres fysiske butikker, denne gang i mere end fem måneder.

Litteraturliste

Billio, M. and Varotto, S., 2020. *A new world post COVID-19*. 1st ed. Venezia Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing.

Branchebladet TØJ. 2020. *DK Company afslutter 2020 med pænt overskud* | *Branchebladet TØJ*. [online] Available at: <<https://branchebladettoj.dk/brands/dk-company-afslutter-2020-med-paent-overskud/>> [Accessed 24 May 2021].

Charles V. Balch. 2010. *Internet survey methodology*.

Dansk Mode og tekstil. 2021. *DK Company-direktør: Stor lærdom i rutsjebane-år*. [online] Available at: <<https://www.dmogt.dk/branchenyt/dk-company-direktoer-stor-laerdom-i-rutsjebane-aar>> [Accessed 18 May 2021].

DR., 2020. *Epidemien: Topchef i dødsspiral*. [video] Available at: https://www.dr.dk/drtv/se/epidemien_-topchef-i-en-doedsspiral_239578 [Accessed 15 April 2021]

FINANS. Available at: <<https://finans.dk/erhverv/ECE12018948/detailkaeder-standser-orderer-og-betalinger-til-leverandoerer/>> [Accessed 10 May 2021].

Hatch, M. and Cunliffe, A., 2013. *Organization theory*. Oxford: Oxford University Press.

Hatch, M., 2018. *Organization theory*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press. <https://finans.dk/erhverv/ECE12012086/toejbutikker-laaser-doeren-for-at-stoppe-coronavirus/?ctxref=ext>

Jæger, B., 2019. In: *Metoder i samfundsvidenskaberne*, 2nd ed. Samfundslitteratur, pp.327-341.

Jensen, J., 2013. *Komparativ analyse af SAS & Norwegian*. CBS. Available at: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/jens_kristian_afhandling.pdf

Juul, S. and Bransholm Pedersen, K., 2012. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*. Kbh: Hans Reitzel.

Juul, S. and Bransholm Pedersen, K., 2013. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*. Kbh: Hans Reitzel.

Kotter P. John. 1995. *Leading Change*. Available at: http://ipls.dk/pdf-filer/leading_change.pdf

Kotter, J., 2007. *Leading change*. Harvard Business Press. Available at: http://ipls.dk/pdf-filer/leading_change.pdf

Kvale, S. and Brinkmann, S., 2015. *Interview*. 3rd ed. Kbh: Hans Reitzel.

Kvantitativ Metode - Øvelser, spss og tekster. 1st ed.

Ledelse - hele historien. 2021. 4.2.3 *Contingency-teori*. [online] Available at: <<https://ledelse.systeme.dk/?id=191>> [Accessed 21 May 2021].

Metodeguiden.au.dk. n.d. *Surveys*. [online] Available at: <<https://metodeguiden.au.dk/surveys/>> [Accessed 23 May 2021].

Nielsen, G. and Schmedes, K., 2009. *Ledetråde til design og brug af spørgeskemaer*. Columbus.

Olesen, J. and Stenvei, M., 2020. *Detailkæder lukker butikker og stopper alle ordrer hos leverandører*. [online]

Olesen, Jesper. 2020. *Tøjbutikker låser døren for at stoppe Coronavirus*.

Sørensen K. Sola. 2021. *Coronaen ramte milliardvirksomheden: Vi brændte vores kreditkort og parkerede Porschen*. <https://www.dr.dk/nyheder/indland/coronaen-ramte-milliardvirksomheden-vi-braendte-vores-kreditkort-og-parkerede>

Ukendt forfatter, 2020. *Eksamen i de tre perspektiver*. Bachelor. Roskilde Universitet.

Ukendt. (2009). "Organisationsteori i struktur og kultur" [Powerpoint presentation]. *Slide 18*. Available at; <https://fruevanielsen.files.wordpress.com>. (Accessed 10 May 2021).

Bilagsoversigt

Bilag 1: Interviewguide

Bilag 2. Pilotinterview med Tina Kjærulff

Bilag 3: Transskribering af interview med Tina Kjærulff

Bilag 4: Spørgeskemaundersøgelses spørgsmål

Bilag 5: Statistisk data over spørgeskemaundersøgelses svar

Bilag 6: Data fra spørgeskemaundersøgelse

Bilag 7: Studieforløbsbeskrivelse