

Maria Schill
Therese Kvalvik

Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Synnøve Hitland

April 2020

Maria Schill
Therese Kvalvik

Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Synnøve Hitland
April 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

“Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?”

Innholdsfortegnelse

Figurliste	2
Forord	4
Sammendrag	5
Abstract	6
1. Innledning	7
1.1 Presentasjon av organisasjonen.....	7
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling	9
2. Teori	11
2.1 Konkurs.....	11
2.2 Endring som naturlig utvelgelse	11
2.3 Tapsopplevelse.....	12
2.3.1 Frykt for det ukjente.....	12
2.3.2 Tap av identitet og sosiale relasjoner.....	12
2.3.3 Maslows behovspyramide.....	13
2.4 Strategi E.....	15
2.4.1 Mål.....	16
2.4.2 Ledelse.....	16
2.4.3 Endringens innhold	17
2.4.4 Motivasjon for endring.....	17
2.4.5 Kritikk av strategi E.....	18
2.5 Strategi O.....	18
2.5.1 Ledelse.....	19
2.5.2 Endringens innhold	20
2.5.3 Kritikk av strategi O.....	20
2.6 Sekvensering.....	21
2.6.1 Kritikk av sekvensering	21
2.7 De-kopling av strategier.....	21
2.8 Kundelojalitet.....	22
2.8.1 Fire ulike former for kundelojalitet	23
2.9 Teoriens relevans.....	24
3. Metode	25
3.1 Problemstilling og undersøkelsesdesign.....	25
3.2 Kvalitativ metode - fordeler og ulemper	28
3.3 Hvordan valgte vi ut våre respondenter?.....	30
3.3.1 Validitet og reliabilitet	32
3.4 Hvordan samlet vi inn våre data?	35
3.4.1 Styrker og svakheter ved intervjuer.....	37
3.4.2 Intervjuguide.....	38
3.5 Bearbeiding av data	39

4. Empiri	42
4.1 Ansattes opplevelse av konkursbeskjeden og videre strategi	42
4.1.1 Strategi etter konkurs.....	42
4.1.2 Informasjon om konkurs.....	42
4.1.3 Opplevelse av konkursbeskjeden.....	43
4.2 Kommunikasjonen etter oppkjøpet	44
4.2.1 Tiltak for å gjennomføre endringene.....	45
4.2.2 Informasjonsflyt i organisasjonen	46
4.3 Opplevelse av endringens resultat.....	47
4.3.1 Endringens resultat hittil.....	48
4.3.2 Arbeidssituasjon	49
5. Drøfting av funn	51
5.1 Ansattes opplevelse av konkursbeskjeden.....	51
5.1.1 Endring som naturlig utvalgelse	51
5.1.2 Tapsopplevelse	51
5.2 Kommunikasjonen etter oppkjøpet	53
5.2.1 Strategi.....	53
5.3 Opplevelse av endringens resultat.....	56
5.3.1 Kundelojalitet.....	56
5.4 Undersøkelsen.....	58
6. Konklusjon.....	60
6.1 Hovedkonklusjon.....	60
6.2 Forslag til videre forskning.....	61
7. Vedlegg	63
Vedlegg 1	63
Vedlegg 2	64
8. Litteraturliste	66

Figurliste

Figur 1: Søylediagram årsresultat Vita fra år 2013 til 2018 (Ingleson, 2019)

Figur 2: Maslows Behovspyramide (Framnes, Pettersen og Thjømmøe, 2011, s. 166)

Figur 3: Endring som en avgrenset prosess med startpunkt og sluttunkt (Jacobsen, 2018, s. 148)

Figur 4: Endring som sirkulær prosess uten klart startpunkt og sluttunkt (Jacobsen, 2018, s. 160)

Figur 5: Samspillet mellom teori/empiri og utvikling av en problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 81)

Forord

Dette er en avsluttende bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon med retning organisering og endring ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Den er skrevet av Therese Kvalvik og Maria Schill og tilsvarer 15 studiepoeng.

Oppgaven er gjort i samarbeid med Vita Detalj AS. Vi ønsket å finne svar på problemstillingen: *“Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?”* som i hovedsak handler om da kjeden gikk konkurs i oktober 2019, for så å fortsette driften kort tid etterpå under nye eiere. Det har vært en interessant og lærerik prosess som har gitt oss mer kunnskap om hvordan en slik endringsprosess foregår i praksis. Vi håper oppgaven vår gir VITA noen gode innspill som kan være til hjelp i fremtidige endringsprosesser innad i organisasjonen.

Vi ønsker først og fremst å takke administrerende direktør Thor Hauge og HR-ansvarlig Birgitte Berge som stilte til intervju og gjorde det mulig for oss å gjennomføre denne oppgaven. Takk til regionsjef Anita Gjertsen, som ga oss informasjon og besvarte våre spørsmål. Vi retter også en stor takk til de ansatte i VITA Trondheim som deltok på intervju. Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Synnøve Hitland for å ha vært tilgjengelig under hele skriveprosessen og veiledet oss i riktig retning.

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er å gå nærmere inn på en endringsprosess i en organisasjon. Skjønnhet og velvære-kjeden VITA erklærte seg konkurs 21. oktober 2019 med Cosmetic Group som eiere. Kort tid etter ble kjeden kjøpt opp av Jotunfjell Partners slik at de kunne fortsette driften. Konkursen resulterte likevel i mange nedleggelse og det var flere ansatte som mistet jobben. Vi utviklet problemstillingen: *“Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?”*. Gjennom en kvalitativ undersøkelse hvor vi samlet inn informasjon ved bruk av åpne, individuelle intervju med seks respondenter totalt, kan vi konkludere med følgende:

1. Ansattes opplevelse av konkursbeskjeden og videre strategi

- Butikklederne fikk informasjon fra ledelsen om at VITA var konkurs rett før nyheten ble publisert i media. De deltidsansatte fikk derfor vite om konkursen via media.
- De ansatte opplevde konkursen som et sjokk og kjente på mange følelser rundt det hele. Det var mye usikkerhet om den karrieremessige fremtiden og mange mistet nære relasjoner til ansatte, kjeden og arbeidsplassen sin.
- Vita la en “Back to Basic” strategi som handler om å vinne tilbake kunder, fokusere på kjente merkevarer og føre gode priser på produktene de selger.

2. Kommunikasjonen etter oppkjøpet

- Kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte ble forbedret etter hvert som det ble mer struktur i organisasjonen igjen. Ledelsen og de ansatte ga oss lik informasjon og butikksjefene fikk være delaktige i prosessen.

3. Opplevelse av endringens resultat

- Kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte oppleves bedre nå enn før konkursen.
- Det kan virke som kundene har mer sympati og VITA føler de gradvis vinner tilbake kundelojaliteten.

Abstract

The theme of this bachelor thesis is to take a closer look at changes in an organization. The beauty and wellness chain VITA declared bankruptcy in October 2019 with Cosmetic Group as owners. Within a short time, Jotunfjell Partners bought VITA and became new owners of the organization. Therefore, VITA was able to continue their business. However, the bankruptcy resulted in many closures and several employees lost their jobs. Our problem to be addressed is: *“How do the employees of VITA Trondheim experience the change in VITA?”*. Through a qualitative study where we collected information using open, in-depth interviews with six respondents in total, we can conclude the following:

1. Employees’ experience of the bankruptcy and further strategy

- The store managers received the information of VITA's bankruptcy from the management, just before the news was published in the media. The part-time employees therefore learned about the bankruptcy via the media.
- The employees experienced the bankruptcy as a shock, and it resulted in many tough feelings. There was a lot of uncertainty about their careers' future and many lost their close relationships with employees, the chain and their workplace.
- VITA started practicing the “Back to Basic” strategy, which mainly focused on winning back their customers and selling products with good prices under well-known brands.

2. Communication after Vita got new owners

- The communication between the management and employees got improved as the organization became more structured. The management and employees gave us similar information and also the store managers were involved in the process.

3. Experience of the changes result

- The communication between the management and the employees is better experienced now than before the bankruptcy.
- It may seem that their customers are more sympathetic now, and VITA is gradually regaining their loyalty.

1. Innledning

En endringsprosess er noe som ofte skjer i organisasjoner og det er som regel en omfattende prosess for mange. Det finnes flere årsaker til at ledelsen velger å iverksette en endring, enten at bedriften sliter med dårlige økonomiske resultater eller at de ønsker å være innovativ og nytenkende. Uansett årsak vil en endringsprosess ofte oppleves krevende og det kan være vanskelig å tilfredsstille alle ansatte både før, underveis og etter endringen er gjort.

Da vi skulle levere inn tema og problemstilling i oktober, hadde vi i utgangspunktet tenkt å skrive om endringsprosessen som ble gjennomført hos Gresvig-konsernet. Butikkjedene G-sport og G-Max skulle endres til Intersport. Da ønsket vi å undersøke hvordan deres ansatte opplevde denne omfattende endringsprosessen og hvordan strategien til Intersport kom til å endre seg. Vi synes dette var interessant nettopp fordi endringsprosessen akkurat skulle til å settes i gang og det var noe vi hadde fått med oss i media. I januar kontaktet vi Gresvig og begynte å samle inn informasjon om endringsprosessen, samt hadde vårt første møte med vår veileder. Med andre ord hadde vi rukket å komme godt i gang, før beskjeden om at Gresvig-konsernet erklærte seg konkurs ble offentliggjort. Dette gjorde at vi i februar ble nødt til å finne en ny problemstilling for vår bachelor. Naturligvis har dette ført til en del forsinkelser for vår del og det var noe utfordrende å omstille seg til å begynne med blanke ark igjen. Heldigvis tok det ikke lang tid før vi fikk idéen om å kontakte Vita Detalj AS, som nylig opplevde en lignende prosess. Vi ønsker likevel å takke regionsjef, André Strømsnes, og daglig leder hos Intersport City Syd, Trine Hårberg, for all hjelp i tiden før Gresvig AS erklærte seg konkurs.

1.1 Presentasjon av organisasjonen

Vita Detalj AS er i dag Norges største butikkjede innen skjønnhet og velvære og har 113 butikker over hele Norge i tillegg til nettbutikken (Vita, 2019). De har et bredt utvalg av sminke, hår- og hudpleie, kroppspleie, parfyme, helsekost og diverse tilbehør både i deres fysiske butikker og hos nettbutikken vita.no. Disse produktene passer både til dame og herre, og de har kjente merker som for eksempel Emma S., Maybelline, Ole Henriksen, Bulldog og Nivea. I tillegg har de såkalte "luxury" merker, blant annet Calvin Klein, Biotherm og Bare Minerals. Vita har også

egenproduserte merker som de selger. Hvis kundene ønsker kan de melde seg inn i Club VITA, som er en medlemsordning hvor de kan opptjene poeng ved hvert kjøp og på den måten motta bonussjekker (Vita, 2019). Som vi kan se på diagrammet nedenfor hadde kjeden en stadig vekst fram til 2016, men i 2018 var resultatet blitt halvert med 39,7 millioner kroner. I tillegg sank inntektene fra 1,29 milliarder kroner i 2017 til 1,23 milliarder i 2018. Årsrapporten nevner også at VITA driver i et utfordrende marked med høy konkurranse (Ingleson, 2019). Administrerende direktør i VITA fram til konkursen, Kristina Johansson, forteller til E24 at den høye konkurransen og nedgangen i inntektene var grunnen til resultatet i 2018, og at utsiktene for 2019 og 2020 var usikre med tanke på markedet (Ingleson, 2019). I en pressemelding i august 2019 uttalte styret i VITA på den tiden at ”*utviklingen for selskapet i 2018 anses av styret som utfordrende, noe også den generelle utviklingen i norsk varehandel har vært*” (Ingleson, 2019).



Figur 1: søylediagram årsresultat Vita fra år 2013 til 2018 (Ingleson, 2019)

21. oktober 2019 erklærte VITA seg konkurs med Cosmetic Group som eiere. På denne tiden eide Cosmetic Group butikkjedene Vita, Vita Exclusive og Loco. Konkursen fikk mye oppmerksomhet i media, og siden kjeden har eksistert siden 1981 ble dette sjokkerende for mange. Det førte til at noen av butikkene ble solgt videre, mange nedlagt og flere av de ansatte mistet jobben sin (derav omtrent halvparten av hovedkontoret). Kort tid etter ble VITA kjøpt opp av nye eiere, Jotunfjell Partners, som sørget for at mange VITA-butikker likevel kunne fortsette driften. Loco-kjeden ble helt nedlagt og kun noen få Vita Exclusive-butikker ble skilt

ut og fikk fortsette som en egen kjede under nytt navn (Ripegut, 2019). Dette medførte med andre ord noen endringer innad i organisasjonen.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Det som fanget vår oppmerksomhet var det faktum at VITA gikk konkurs, ble kjøpt opp av nye eiere og deretter valgte å fortsette driften igjen. Vi ble med en gang nysgjerrige på hvordan de ansatte opplevde denne endringsprosessen og hvilke konsekvenser som har oppstått, da konkurs ofte er en belastende prosess for de involverte. Hvor godt ble de informert om konkursen på forhånd? Hvordan har kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte vært? Og har denne endringsprosessen resultert i noen merkbare forandringer innad i organisasjonen? Vi opplevde dette som et veldig interessant tema som vi ønsket å finne mer ut av. Hvis vi skal sette dette i en større sammenheng er konkurs og endringsprosesser mer relevante temaer enn noensinne i dagens samfunn akkurat nå. Dette på grunn av koronaviruset (Covid-19) som store deler av verden berøres av. Viruset ble oppdaget i Norge i januar 2020 (Folkehelseinstituttet, 2020) og 12. Mars 2020 erklærte WHO utbruddet som en pandemi (Folkehelseinstituttet, 2020). Folkehelseinstituttet iverksatte flere smitteverntiltak, blant annet å redusere menneskelig kontakt i befolkningen og å holde seg mest mulig hjemme. Dette fører blant annet til at flere bedrifter nå står i fare for å gå konkurs og mange ansatte permitteres på ubestemt tid, nettopp på grunn av manglende etterspørsel og derav lavere inntekt for bedriftene. På denne måten er det ekstra spennende at oppgaven vår gir et innblikk i hvordan de ansatte opplever konkurs som en endringsprosess.

Vårt hovedfokus i denne oppgaven vil være å se på hvordan de ansatte opplevde konkursen og fortsatt opplever den endringsprosessen de går igjennom, samt hvilken strategi som ble lagt av VITA med nye eiere. For å avgrense vår problemstilling har vi valgt å utelate alle som ble berørt av nedleggelse og mistet jobben sin, og heller kun inkludere de som enda er ansatt i VITA. Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen hos flest mulig VITA butikker i Trondheim av praktiske årsaker siden vi selv holder til i byen, og for å snevre inn utvalget enda mer. Problemstillingen vi skal svare på i denne oppgaven er: *“Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?”*. Det er viktig å merke seg at med “de ansatte” mener vi

både butikkledere og vanlige ansatte. Vi har også utviklet tre forskningsspørsmål for å adressere problemet ytterligere.

(1) Hvordan har endringen blitt kommunisert ut til de ansatte? Her er vi interessert i å finne ut hvordan kommunikasjonen fra ledelsen til de ansatte har vært og hvordan de ansatte opplevde informasjonen de fikk om konkurransen og endringene som skulle skje.

(2) Hvordan gjennomføres endringsprosessen? Her vil vi se nærmere på kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte etter konkurransen og finne ut hvordan de ansatte holdes oppdatert på endringene for å kunne analysere hvilken strategi ledelsen har valgt å føre innad i organisasjonen.

(3) Hva er resultatet hittil av endringen? Under dette spørsmålet vil vi undersøke hva ledelsen og de ansatte føler VITA har oppnådd med endringsprosessen. Har det skjedd noen merkbare endringer for de ansattes opplevelse av endringen? I tillegg til forskningsspørsmålene ønsker vi også å finne ut bakgrunnsinformasjon fra ledelsen om hvilken strategi som ble lagt etter konkurransen, hvordan organisasjonsstrukturen har endret seg og hva motivasjonen var for å fortsette driften i VITA.

For å belyse vår problemstilling vil vi først presentere relevante teorier og begreper som skal brukes i rapporten. Deretter vil vi redegjøre for metoden vi har brukt for å samle inn data og bearbeiding av disse, samt diskutere metodens styrker og svakheter. Deretter skal vi presentere empirien vi har samlet inn fra intervju med våre respondenter og så drøfte disse i henhold til teori. Her vil vi også gjøre rede for våre hovedfunn, før vi i konklusjonen skal vise hvordan vi har besvart problemstillingen og presentere eventuelle nye og interessante problemstillinger å gå videre på.

2. Teori

For å kunne drøfte problemstillingen ut ifra empirien er det viktig at vi har noen teorier lagt til grunn. I dette kapitlet vil vi presentere de teoriene som er relevante for vår problemstilling og for VITAs situasjon.

2.1 Konkurs

En konkurs oppstår dersom skyldneren ikke har mulighet til å oppnå de krav gjeldsforhandlingene legger til grunn jf. Konkursloven §57. Konkurs kan likevel oppstå uten at gjeldsforhandlinger finner sted (Bråthen, Langfeldt, Minde og Viken, 2019). Både skyldneren og fordringshaverne kan begjære konkurs åpnet (Bråthen et al., 2019). Dersom skyldneren selv begjærer seg konkurs kalles det å gjøre oppbud (Bråthen et al., 2019). Dette var tilfellet for VITA, da det tidligere selskapet bak kjeden leverte konkursbegjæring til Oslo Byfogdembete 21.10.2019.

2.2 Endring som naturlig utvelgelse

Situasjonen i VITA kan sees ut ifra et perspektiv på endring som naturlig utvelgelse med konkurranse om knappe ressurser som drivkraft (Jacobsen 2018). Dette er en idé bygd på Darwin som mente at man er avhengig av omgivelsene, og at disse bestemmer dens utvikling (Jacobsen 2018). For fysiske butikker vil dette for eksempel si at det er alle omgivelsene rundt som vil avgjøre om organisasjonen må omstruktureres eller ikke.

Eksempelvis blir de fysiske butikkene stadig mer utfordret av netthandelen. Dette har vært et problem for flere fysiske butikker de siste årene. Allerede i 2017 var netthandelen doblet siden 2012, og verdien på netthandelen nådde 100 millioner (Mikalsen, 2017). Dette er noe som VITA også rammes av, og derfor trolig kan være en av grunnene til at VITA måtte slås konkurs 21.oktober 2019 (Christensen og Randen, 2019).

Vi kan se her at denne endringen man står ovenfor ikke er selvvalgt, men at det skjer som en naturlig utvelgelse og man er nødt til å endre seg for å kunne overleve i markedet. Da VITA ble slått konkurs, ble de som nevnt tidligere kjøpt opp og måtte legge en ny strategi for hvordan kjeden kunne overleve i markedet fremover.

Resultatet av denne konkurransen fra netthandelen fører i mange tilfeller til at de fysiske butikkene starter opp med en nettside som fører det samme sortimentet. Dette er også tilfellet hos VITA, da de har en nettbutikk i tillegg til sine fysiske butikker.

2.3 Tapsopplevelse

Tapsopplevelse er knyttet til den enkeltes identitet. En slik tapsopplevelse oppstår gjerne i kriser, og i dette tilfellet kan nyheten om konkursen for de ansatte i VITA-butikkene kategoriseres som en krise.

2.3.1 Frykt for det ukjente

Ved en konkurs eller andre endringsprosesser kan frykten for det ukjente spille en stor rolle. Når ansatte i en organisasjon står overfor en endring kan spørsmål som “Hva vil skje med jobben min?” dukke opp (Jacobsen, 2018). I en stressende periode hvor avgjørelser tas raskt, og endringer skjer kan det være vanskelig å få et klart svar på slike spørsmål (Jacobsen, 2018). En slik frykt kommer selvsagt i ulike skalaer som gjør at ansatte i organisasjonen kan agere sterkt og forsøke å gjøre motstand i organisasjonen når de får en slik nyhet. På den andre siden kan de beholde roen samtidig som de går inne med tanker og frykt. Frykten kan ofte forsterkes hvis de vet at det kan være vanskelig å få en ny jobb. Derfor vil frykten være sterkest hos de som er eldre eller har lite utdanning (Jacobsen, 2018).

2.3.2 Tap av identitet og sosiale relasjoner

Når det skal skje en endring i en organisasjon kan det ofte innebære at noen må skifte arbeidsplass fysisk, endring av arbeidsoppgaver eller at noen blir sagt opp (Jacobsen, 2018). Elementer som dette knytter ansatte i organisasjonen sterke følelser til (Jacobsen, 2018). Enten om det er den fysiske arbeidsplassen som man har gjort til sitt eget ved å for eksempel dekorere med egne og personlige bilder og kontormøbler, eller om det er arbeidsoppgaver man er veldig komfortabel med og føler man behersker på en god måte (Jacobsen, 2018). På denne måten knytter ansatte identitet til arbeidet sitt, og en endring kan føles som en trussel mot dette. Dette kan igjen føre til motstand (Jacobsen, 2018).

På samme måte vil det være med sosiale relasjoner i en organisasjon. Tap av positive sosiale relasjoner kan være en svært aktuell kilde til motstand (Jacobsen, 2018). Ved

en endringsprosess skjer det gjerne en omstrukturering i organisasjonen, enten om noen av de ansatte blir flyttet på, noen sammenslås eller noen blir sagt opp (Jacobsen, 2018). Dette kan dermed føre til at flere ansatte blir splittet fra den tidligere sosiale tilhørigheten de hadde på arbeidsplassen og må omgås med nye mennesker. Noen kan oppleve dette som negativt dersom de fra før hadde gode relasjoner, mens andre kan føle at dette er noe positivt dersom de fra før opplevde et dårlig miljø på arbeidsplassen. Derfor kan dette enten føre til noe positivt for organisasjonen, eller føre til økt motstand mot endringen (Jacobsen, 2018).

Det finnes flere teorier om de personlige følelsene som oppstår hos de ansatte i en endringsprosess, som også kan føre til motstand. Et eksempel på en slik teori er brudd på psykologiske kontrakter (Jacobsen, 2018). Teorien handler i hovedsak om at psykologiske kontrakter utvikles ved å være rundt mennesker i arbeidet. Av dette lærer man hvordan man skal forholde seg til ting som skjer på jobben, som for eksempel kolleger, ledelse og hva man skal blande seg inn i (Jacobsen, 2018). Dersom de psykologiske kontraktene blir brutt kan det føre til misnøye og motstand blant de ansatte. Andre teorier er for eksempel endrede maktforhold, ekstraarbeid og tap eller gevinst av personlige goder (Jacobsen, 2018). Grunnen til at vi ikke har valgt å gå så detaljert inn på disse teoriene er at respondentene ikke ytret noe som kunne relateres til dette gjennom undersøkelsen. Derfor valgte vi å se nærmere på de som var mer relevant for å belyse problemstillingen.

2.3.3 Maslows behovspyramide

Maslows behovspyramide er en teori utviklet av Abraham Maslow (Framnes et al., 2011). Denne teorien handler om behovene mennesker har, og er oppbygd som et hierarki. Behovene nederst i pyramiden må være dekket før man kan oppfylle de neste behovene. Først kommer de fysiologiske behovene, så trygghetsbehov, sosiale behov, deretter behov for anerkjennelse og til slutt behovet for selvrealisering. Det er behovet for selvrealisering som gjør denne teorien mest relevant for problemstillingen.



Figur 2: Maslows behovspyramide (Framnes, Pettersen, Thjømøe, 2011, s.166)

For oss i den vestlige verden er behov for selvrealisering høyt verdsatt. Maslow viser her at for å kunne overleve må vi ha de fysiologiske behovene dekket som for eksempel mat og drikke. Videre kommer vårt behov for trygghet, det vil si å for eksempel ha tak over hodet og å føle seg trygg omgivelsene man befinner seg i. Dersom begge disse behovene er dekket kommer vi til det sosiale behovet. Dette handler om å føle tilhørighet og også føle kjærlighet, for eksempel kjærlighet for andre eller at andre har kjærlighet for deg. Familie og venner spiller en stor rolle her. Etter dette kommer behovet for anerkjennelse. Dette handler om å få status og anerkjennelse for det man oppnår. Et eksempel på dette er at man endelig har fått den lønnsforhøyelsen man har ønsket seg, og nå kan kjøpe en ny og kul bil som alle naboene kan se. Dermed får man anerkjennelse fra menneskene i nabolaget og oppnår dette behovet (Framnes et al., 2011)

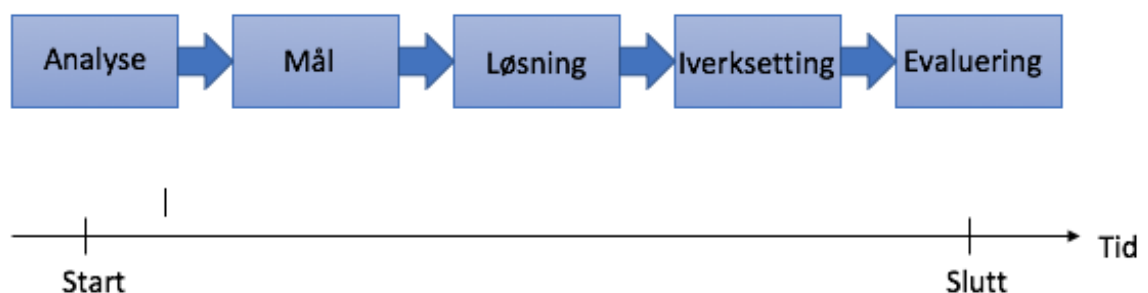
Til slutt kommer vi til behovet om selvrealisering. Dette er et behov man føler på når man har dekket alle de andre behovene. Dette er et behov om å oppnå sine drømmer (Framnes et al., 2011). Et eksempel på dette kan være å mestre jobben, og å oppnå

nye mål på jobb og føle at man er til nytte her. I Norge kan det være enkelt å ta for gitt de fysiologiske behovene og behovene for trygghet. Dermed blir behovet om selvrealisering stadig sterkere, og man er avhengig av å kunne utvikle seg på det personlige planet. Derfor kan man også knytte personlige følelser til det man gjør i jobben sin, og legger stolthet i arbeidet (Framnes et al., 2011).

2.4 Strategi E

Når en bedrift som VITA får nye eiere er det naturlig at man her også må legge en ny strategi innad i organisasjonen. I teorien skiller man i hovedsak mellom strategi E og O. Strategi E handler om at man legger en strategi med fokus på kun økonomisk forbedring, uten å ta hensyn til andre faktorer som spiller inn. Her tar man for eksempel inn eksterne spesialister på feltet for å kunne skape økonomisk vekst så hurtig som mulig. Systemer, struktur og strategi følges slavisk slik at man får skapt økonomisk vinning. En vurdering av denne strategien kan sees på som en streng strategi. Dette følges naturligvis av ledelsen som har et ovenfra- og ned perspektiv. Det vil si at ledelsen er de som innehar all informasjon og som tar avgjørelsene for bedriften.

I en strategi E er det som hovedregel at det er toppledelsen som iverksetter endringen. De arbeider og utvikler løsninger for at organisasjonen skal komme ut av prosessen på en god måte, og kalles en “kommandørmodell” for endring (Jacobsen, 2018). Ved en slik strategi legges prosessen gjerne fra start til slutt før den iverksettes (Jacobsen, 2018). Arbeidet ligger derfor mye i forarbeidet før gjennomføringen i denne strategien. Hovedfokuset ligger på analyse, målsetting og utvikling av løsninger før endringen iverksettes (Jacobsen, 2018). Vi kan derfor illustrere strategi E gjennom denne figuren:



Figur 3: Endring som en avgrenset prosess med startpunkt og sluttunkt (Jacobsen, 2018, s. 148)

2.4.1 Mål

Som nevnt over er målet viktig i strategi E. Dette målet må kunne vises gjennom resultatene av endringen. Disse resultatene handler oftest om økonomiske gevinster (Jacobsen, 2018). For en butikk som opererer i markedet vil det si en forbedring i overskuddet for bedriften. Derfor bunner bruk av en slik strategi ofte i at det foreligger økonomiske problemer, for eksempel at salgsinntektene synker (Jacobsen, 2018). Ved en slik strategi vil det derfor være enklere å holde følge om de ønskelige resultatene oppnås når ledelsen hele tiden kan forholde seg til det økonomiske. Her vil det da bli enklere å se om tiltakene må endres, om prosessen skal stoppes eller fortsette.

En strategi som dette er ofte rett fram. Med kun ett overordnet mål er det enklere å forholde seg til dette uten å ta hensyn til andres meninger om saken (Jacobsen, 2018). Det finnes også grader ved bruk av denne strategien. Enkelte organisasjoner kan ha kun ett tydelig mål, mens andre kan være mer åpen underveis. I hovedsak er det kun det entydige målet som står i fokus og hvis dette ikke er tydelig nok vil man ende opp uten noe mål (Jacobsen, 2018). På denne måten vil ikke ledelsen eller de andre ansatte i organisasjonen få gjennomslag for personlige mål og ønsker i prosessen. Fokuset vil dermed være kun på målet om for eksempel økonomisk vekst i bedriften.

2.4.2 Ledelse

I strategi E spiller toppledelsen en stor rolle. Det vil være ledelsen som sitter med informasjonen på alle plan, og det vil være de som får tilgang på strømmen av informasjon i en slik prosess (Jacobsen, 2018). På denne måten vil toppledelsen ha informasjon og oversikt over hele prosessen, og også kunne se de truslene og mulighetene som finnes i markedet (Jacobsen, 2018.). Toppledelsen er også de som har det helhetlige perspektivet på organisasjon siden det er de som innehar all informasjon (Jacobsen, 2018). Ofte kan de andre ansatte i organisasjonen være spesifisert på enkelte områder, mens toppledelsen har en mer overordnet oversikt, og derfor vil det være de som tar beslutningene i denne strategien. I tillegg kan man møte motstand og utfordringer ved et tydelig mål, derfor vil det være enklere at det kun er toppledelsen som har makten slik at endringen gjennomføres uansett (Jacobsen, 2018). Som en samlebetegnelse kalles altså denne formen for ledelse for “Top-down”,

som da vil si at det er toppledelsen som sitter med makten og kan utføre aktuelle beslutninger.

2.4.3 Endringens innhold

Organisasjoner består av to typer elementer: de formelle elementene knyttet til teknologi, struktur og strategi, og uformelle elementer som organisasjonsstruktur og interne maktforhold (Jacobsen, 2018). I strategi E er hovedfokuset på de formelle elementene for å kunne oppnå bedre resultater (Jacobsen, 2018). Vekten vil derfor legges først og fremst på å endre strukturer i strategi E. Argumentene for dette er at dette er noe toppledelsen kan ha kontroll over og som går raskt for de å iverksette. For eksempel å kjøpe nye maskinteknologier, skaffe opplæring der det trengs, slå sammen eller dele opp ulike avdelinger og sentralisere eller delegere beslutningsmyndighet (Jacobsen, 2018). I tillegg kan det vises til at de ansatte i organisasjonen tilpasser seg til den nye strukturen når det foregår endringer, slik blir det enklere å få alle til å arbeide for det samme målet (Jacobsen, 2018). En endring i strukturen kan også føre til endringer i kulturen på arbeidsplassen, for eksempel at man får nye kolleger og mister andre. Dette gjør at nye impulser kommer inn og alle i organisasjonen må forholde seg til noe nytt. Det vil også gjøre at de ansatte i organisasjonen må omstille seg og gå gjennom en læringsprosess der de forstår at ting skal gjøres på en viss måte og forholde seg til det overordnede målet. Likevel betyr ikke dette at strategi E ikke tar hensyn til de mer uformelle elementene, men heller at det er de formelle som er viktig å få på plass først før man eventuelt kan gå videre til de uformelle (Jacobsen, 2018). Dette er viktig å fokusere på slik at organisasjonen ser bra ut utad i markedet og for de ansatte i organisasjonen. De formelle elementene viser altså hvem organisasjonen er (Jacobsen, 2018).

2.4.4 Motivasjon for endring

Ved bruk av en strategi E brukes gjerne finansielle elementer for å skape motivasjon hos de ansatte i organisasjonen. For å kunne gjennomføre endringen på best mulig måte er det viktig at de ansatte arbeider hardt mot målet og at de har en drivkraft. I strategi E er dette altså økonomiske belønninger, og et element som gjør at de ansatte faktisk gjennomfører endringen. Dette kan for eksempel være hvis en ansatt oppnår et viktig delmål på veien mot hovedmålet (Jacobsen, 2018). Det er også viktig for de ansatte i dette tilfellet å føle at disse belønningene er oppnåelig, og at det er realistisk å gjennomføre den gitte oppgaven. Er disse kravene for høye kan denne ordningen ha

motsatt effekt på de ansatte (Jacobsen, 2018). Dette blir altså et element for å minske motstand mot endringen, i tillegg til å skape motivasjonen for de ansatte for å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2018).

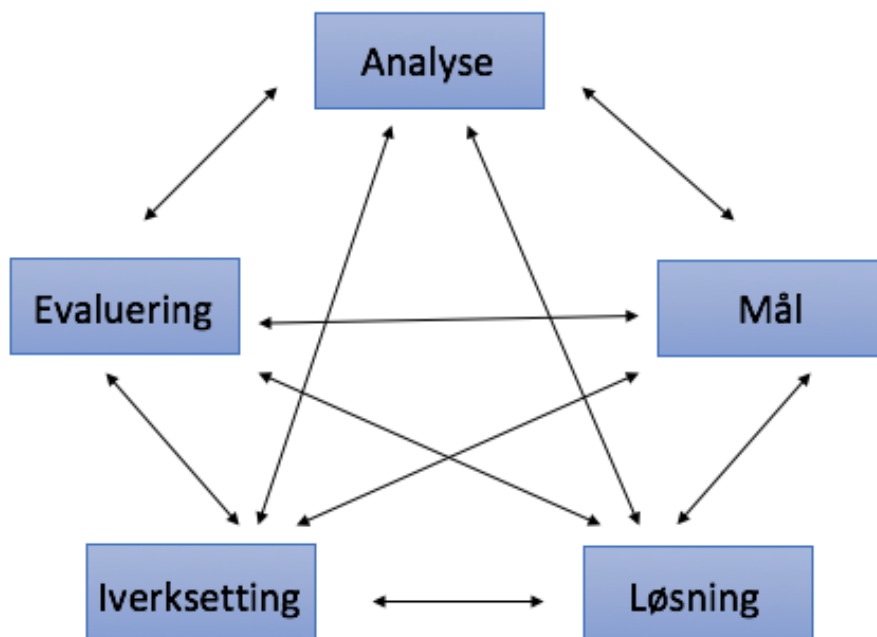
2.4.5 Kritikk av strategi E

Som nevnt over er dette en strategi som vil fungere i mange tilfeller da den har klare retningslinjer og et tydelig mål. Hvis vi likevel skal se på hva denne strategien ikke tar hensyn til er det for eksempel de menneskelige faktorene. Hovedfokuset her ligger på å skape økonomisk vekst, uansett hvilke hindringer som står i veien. Det vil for eksempel si at dersom en ansatt har en dårlig dag, kan ikke dette tas hensyn til da man hele tiden skal jobbe mot målet. Her er det heller ikke fokus på enkeltmenneskets utvikling og læring gjennom endringsprosessen, noe som for eksempel kan føre til at en ansatt ikke føler tilhørighet i arbeidet sitt. I tillegg kan de ansatte føle et særlig skille mellom seg og toppledelsen, da det er toppledelsen som innehar alt av informasjon og overordnet oversikt i organisasjonen. På denne måten kan de ansatte føle at de ikke er like viktig for organisasjonen som det toppledelsen er.

2.5 Strategi O

På den andre siden har vi Strategi O. Denne strategien har fokus på læringskurven til medlemmene i organisasjonen. Strategien har fokus på enkeltmenneskets personlige utvikling. En leder av en slik prosess vil være særlig hensynsfull, delegerende og støttende. Her er hovedfokus også å skape en flat organisasjonsstruktur, slik at medlemmene/ansatte i organisasjonen har lik tilgang på informasjon som ledelsen.

I valget av denne strategien kan vi se igjen flere elementer fra strategi E, som for eksempel det å sette seg mål, analysere utfordringer organisasjonen står overfor og å finne løsninger til disse utfordringene. Likevel er det store ulikheter mellom strategi E og strategi O når det kommer til hvilke forhold det legges vekt på (Jacobsen, 2018). En stor forskjell er for eksempel at det ikke er like klare retningslinjer i strategi O. Endringen sees her på som en kontinuerlig prosess som ikke har noe klart start- og slutt punkt. I stedet for å se på endringen som en lineær prosess, sees det heller på som en sirkel, som vil si at endringer fører til stadig nye endringer. Dette kan illustreres gjennom denne figuren:



Figur 4: Endring som sirkulær prosess uten klart startpunkt og sluttpunkt (Jacobsen, 2018, s. 160)

Målet i strategi O handler om å skape en lærende organisasjon. I denne strategien har man ikke fokus på at organisasjoner kun er maskiner, og som kan byttes ut når dette er nødvendig for å skape økonomisk vekst. Denne strategien er likevel opptatt av å skape resultater, men det legges mer vekt på hvilke prosesser som må settes i gang for å kunne oppnå de ønskede resultatene, og også enkeltindividets egenskaper og den sosiale kulturen i organisasjonen (Jacobsen, 2018). For at organisasjonen skal framstå som en lærende organisasjon, er det i denne strategien viktig at enkeltindividene er lærende og utvikler seg (Jacobsen, 2018).

2.5.1 Ledelse

Et viktig moment i strategi O er at om endringen skal lykkes, må de ansatte ha lyst og være veldig motivert til å jobbe for dette. Om ikke vil ikke endringen lykkes. For å skape denne lysten hos de ansatte er det viktig at ledelsen delegerer ansvar ut i organisasjonen og legger til rette for høy deltakelse blant de ansatte når det kommer til beslutninger (Jacobsen, 2018). For eksempel i en butikkjede vil dette være de som arbeider i butikken. Dette er ikke kun for å få de ansatte på "sin side", men også fordi det gjerne er de som vet hvordan ting fungerer i praksis, det er de som er i daglig

kontakt med kundene og kan komme opp med de beste løsningene på de aktuelle problemene. Ledelsen ønsker å høre deres meninger om et gitt tema før den endelige beslutningen tas. På denne måten er det de ansatte som driver endringsprosessen framover, og ikke toppledelsen (Jacobsen, 2018). Det som kanskje er det mest sentrale argumentet for en slik ledelse er at det minsker sjansene for motstand. Det er lettere å automatisk stille seg negativ til endringen dersom man blir kommandert fra toppledelsen, som også igjen gjenspeiler seg i løsningene og beslutningene som blir tatt til slutt (Jacobsen, 2018).

2.5.2 Endringens innhold

Som nevnt tidligere er fokuset i denne strategien på enkeltmennesket, og dets utvikling. Dette gjør også at i stedet for å fokusere på å endre de formelle elementene i organisasjonen, starter man med de uformelle først. Dette er for eksempel å utvikle hver enkelt sin kompetanse i å kommunisere og samarbeide med andre ansatte, verdier, følelser og å håndtere konflikter og spenninger i en gruppe (Jacobsen, 2018). Dette er det også noen som kalles utdanningsstrategi (Jacobsen, 2018). Det er nettopp fordi man her hele tiden utvikler sin kompetanse på de ulike aktuelle områdene. Derfor vil det i denne strategien legges mest fokus på enkeltmenneskets utvikling og endring, for at organisasjonen skal kunne lykkes framover. Dette betyr likevel ikke at strategi O ikke tar hensyn til de formelle elementene, men heller at dette må tilpasses enkeltmennesket og dynamikken i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

2.5.3 Kritikk av strategi O

Strategi O handler som nevnt tidligere om enkeltindividets utvikling. I tillegg er det fokus på deltagende ledelse, noe som fungerer veldig bra i noen tilfeller, og andre ikke. Dette kan føre til at følelser tar overhånd, ingen vet hvem som skal ta de endelige beslutningene eller at man ikke respekterer sin leder. For å oppsummere kan en slik strategi med litt for lite kontroll, flyte ut, og bli en ustrukturert strategi da man ikke har de klare retningslinjene å forholde seg til som i strategi E. I tillegg er dette en strategi som er beregnet til å være kontinuerlig, noe som gjør at det ikke er en endringsprosess som vil starte på et visst punkt og slutte på et annet. Dette gjør at en slik endringsprosess kan ta lengre tid før endringen faktisk skjer.

2.6 Sekvensering

Det er også mulig å kombinere de to ulike strategiene. Dette kalles sekvensering. Det vil si at man kan velge å enten føre en strategi E i starten av en endringsprosess i en organisasjon, for å senere gå over til en mildere strategi O (Jacobsen, 2018). Man kan også gjøre det motsatt ved å først føre en strategi O, for å senere gå over til en strengere strategi E. Et eksempel på dette kan være at man ønsker å få ned antall deltidsansatte i helsesektoren, og heller få flere heltidsansatte. Dette kan gjøres ved å for eksempel starte med en strategi E som vil omhandle at Stortinget legger fram et lovforslag som gjør at det begrenser antall deltidsansatte, slik at dette senere fører til at holdningene til de som jobber i nettopp helsesektoren endrer seg og at de ser mer positivt og ønskelig på heltidsstillinger kontra deltid (Jacobsen, 2018). På den andre siden kan man starte med å endre holdningene, eller ha fokus på dette til de ansatte i helsesektoren, for at det så senere kan komme et lovforslag om endring fra Stortinget.

2.6.1 Kritikk av sekvensering

Det kan også oppstå problemer med bytting av strategi. Et fenomen som kan oppstå er det som kalles "sti-avhengighet" (Jacobsen, 2018). Dette vil si at dersom ledelsen først beslutter noe, legger dette føringer for hvordan ting blir videre (Jacobsen, 2018). Det som kan være utfordrende er at om ledelsen først fører en strategi E, før man så går over til en strategi O, så kan det skape blandede følelser hos de ansatte. Dette kan gjøre at de ansatte føler at dette er en maktkamp, og toppledelsen kun ønsker å få de over på sin side. Dette kan også gjøre at det føles falskt siden ledelsen førte en strengere strategi i starten, og at det nå føles unaturlig å gå over til en mildere strategi uten en baktanke fra ledelsens side. Dette kan også skje motsatt hvis man starter med en strategi O for og så gå over til en strategi E. Det kan gjøre at de ansatte ikke tar organisasjonen seriøst om man plutselig skal gå over til en strengere strategi E. For hvis man først er vant til at man har fått tildelt en del ansvar og lignende, kan det være vanskelig å ta tilbake dette og "makten" når den først har blitt fordelt.

2.7 De-kopling av strategier

Man kan også kombinere de to ulike strategiene i en og samme organisasjon på en annen måte. Dette kalles de-kopling av strategiene (Jacobsen, 2018). Vi har under dette tre ulike måter å gjøre det på. Den første måten å gjøre dette på kan for

eksempel være å føre ulike strategier i de forskjellige delene av organisasjonen. Et eksempel på dette kan være i en kommune, hvor man har ulike avdelinger som holder på med hver sine oppdrag. Disse avdelingene vil i utgangspunktet ikke ha interesse for hverandre. Dermed kan man utøve de to strategiene i samme organisasjon ved at man fører en type strategi ved en avdeling, og en annen strategi i en annen avdeling (Jacobsen, 2018).

En annen form for de-kopling kan være at man har to ledere i organisasjonen som fører to ulike strategier. Det vil altså si at den ene lederen fører strategi E og den andre lederen fører strategi O. Dette kan ligne på den klassiske "good cop-bad cop" metoden, og det er mye av det samme som gjenspeiler seg her (Jacobsen, 2018). På denne måten får man også innført både strategi E og O i samme organisasjon. Problemet med dette kan være at man er avhengig av å ha to eller flere ledere, noe som kan være tid- og ressurskrevende.

Den tredje formen for de-kopling er at man kan gjøre symbolske brudd med fortiden. Dette kan for eksempel være at man sier opp en leder som førte en viss strategi, også ansetter man en ny. På denne måten kan det komme inn en ny leder som fører en annen strategi enn den gamle lederen og man forbinder ikke denne lederen til strategien som har blitt utøvd tidligere i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

2.8 Kundelojalitet

Kundelojalitet handler om kundenes troskap til den aktuelle butikken, produktet eller merkevaren. Begge begrepene er aktuelle for Vita, grunnen til det er at som butikk og merkevare er man avhengig av kunder, derav også kundelojalitet. Det er lettere å selge mer til de kundene som allerede er trofast, enn å hele tiden få nye kunder inn (Framnes et al, 2011)). Derfor vil det også være viktig for butikker å ha merkene kundene ønsker i sortiment for å skape merkeloyalitet.

”Loyalitet er en sterk selvvalgt forpliktelse til på en konsekvent måte å foreta gjenkjøp av et foretrukket produkt, noe som fører til at samme produkt blir kjøpt flere ganger på tross av situasjonsmessige påvirkninger og markedsføringsaktiviteter som har potensial for å stimulere til produktbytte”- Oliver, 1999 (Framnes et al., 2011)). Dette vil si at enkeltmennesket føler en spesiell tilknytning til et gitt varemerke eller

produkt, som gjør at de ikke vil bli påvirket til å kjøpe noe annet enn akkurat dette, uansett omstendigheter.

2.8.1 Fire ulike former for kundelojalitet

Det er altså fire ulike typer kundelojalitet. Kognitiv lojalitet, affektiv lojalitet, konativ lojalitet og handlingslojalitet (Framnes et al, 2011). Kognitiv lojalitet handler om at man har lojalitet til selve merket eller produktet, og at man har en opplevelse at dette er et bedre alternativ enn konkurrentenes tilbud. Likevel kan denne lojalitetstypen være skjør, for eksempel hvis en konkurrent har lavere pris på det samme produktet, er det lett for kunden å kjøpe det der i stedet (Framnes et al., 2011).

Affektiv lojalitet handler om at man har større grad av positiv holdning til produkter (Framnes et al., 2011). Her vil kunden kjøpe et produkt fordi kunden tror at det er et godt produkt og at det vil dekke hans/hennes behov. Det som kan være utfordrende med denne lojalitetstypen er at kunden er veldig åpen, som gjør at kunden stadig ønsker å prøve nye merkevarer og produkter. I tillegg kan det være utfordrende dersom en konkurrent har lavere pris (Framnes et al., 2011)

Den tredje typen lojalitet kalles konativ lojalitet og handler om intensjonsforpliktelse. Det vil si at man føler forpliktelse til å kjøpe et gitt produkt/merkevare (Framnes et al., 2011). Denne typen lojalitet går dypere inn i kunden, som gjør at det er en høy terskel for å bytte over til en annen merkevare eller produkt. Likevel har ikke en kunde med denne graden av lojalitet kommet til det punktet hvor man har nulltoleranse for nye produkter, så en slik kunde kan også ønske å prøve nye merkevarer, dersom man blir overbevist (Framnes et al, 2011).

Ved handlingslojalitet vil kunden virkelig kjempe for det produktet eller merkevaren de er vandt med. Her er kunden overbevist om at dette er det eneste produktet som gjelder, og kunden lar seg ikke overbevise av konkurrenter (Framnes et al, 2011). Kunden her fører også selektiv informasjonsinnhenting, som vil si at kunden ikke oppsøker andre produkter eller merkevarer enn akkurat denne. Likevel kan denne type lojalitet også vise litt sårbarhet, i den grad av at kunden kan bli rammet av manglende tilgjengelighet, som gjør at kunden må velge et annet produkt (Framnes et al., 2011).

2.9 Teoriens relevans

Vi vil anvende de ulike teoriene som har blitt presentert over til å belyse problemstillingen “Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?”. Vi bruker teorien til å se på nettopp dette. Vi vil sammenligne svarene fra de ulike respondentene og tolke teorien opp mot svarene, i tillegg til å se på hvilke teorier som er mest relevant for problemstillingen. Teorien belyser problemstillingen ved å ta tak i nettopp de temaene som vi ønsker å se på, som for eksempel ansattes opplevelse av konkursbeskjeden. I dette tilfellet vil for eksempel teoriene knyttet til tapsopplevelser være aktuell.

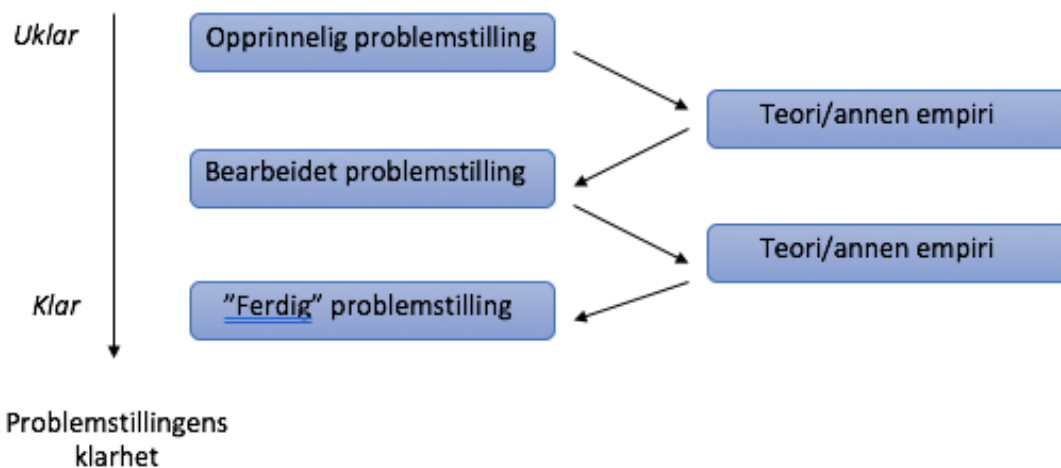
3. Metode

Det er viktig å legge en god strategi for hvordan man skal gå frem og hvilke metoder som skal brukes i en bacheloroppgave. En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri fra virkeligheten på best mulig måte. I denne delen av oppgaven vår skal vi beskrive hvordan vi har valgt å gå frem metodisk i undersøkelsen. Hvordan utviklet vi vår problemstilling? Har vi valgt riktig undersøkelsesdesign i forhold til vår problemstilling? Hvordan har vi samlet inn datamaterialet og hvordan ble dataene bearbeidet? Vi skal også begrunne hvorfor vi har valgt disse metodene, samt se på styrker og svakheter ved undersøkelsen vår.

3.1 Problemstilling og undersøkelsesdesign

Å utvikle en problemstilling er den første fasen i en undersøkelsesprosess. Før dette er det vanlig å bestemme seg for et tema man ønsker å forske på. Vi bestemte oss for temaet endringsprosess i en organisasjon. Deretter diskuterte vi oss frem til at Vita nylig satte i gang en endringsprosess. Det som fanget vår interesse var det at de gikk konkurs, men så ble kjøpt opp av nye eiere og deretter fortsatte driften. Da dukket det opp mange spørsmål, blant annet: Hvordan ble denne endringsprosessen gjennomført? Ble de ansatte tatt hensyn til? Er det mye i organisasjonen som har endret seg etter konkurransen? På denne måten utviklet vi problemstillingen vår «*Hvordan opplevde de ansatte i Vita Trondheim endringsprosessen i Vita?*».

Det er viktig at problemstillingen utformes slik at den kan undersøkes empirisk (Jacobsen, 2015, s. 71). Den må avgrenses slik at vi ikke forsker på et for stort og omfattende område. Avgrensninger skjer ved at vi bevisst velger hva vi skal se på og hva vi ikke skal se på. Med andre ord må vi analysere problemstillingen grundig. Det er vanlig å skille mellom tre dimensjoner: uklar (eksplorerende) eller klar, forklarende (kausal) eller beskrivende og om vi ønsker å generalisere eller ikke. I praksis vil det ikke være klare skiller mellom disse begrepene. Vi har tatt for oss en problemstilling som i størst grad er uklar (eksplorerende) siden vi ønsker å utdype noe vi vet lite om fra før. Forholdet mellom uklarhet og klarhet kan forklares som en glidende skala. Dette kan illustreres ved å se på denne figuren (Jacobsen, 2015):



Figur 5: Samspillet mellom teori/empiri og utvikling av en problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 81)

Dette betyr at problemstillingens klarhet kan øke underveis i prosessen. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, noe som gjør det mulig for oss å endre på problemstillingen etter hvert som vi tilegner oss mer kunnskap om fenomenet. På samme måte er vår problemstilling mer beskrivende enn forklarende (kausal) fordi vi heller ønsker å beskrive dagens situasjon, hvor Vita går gjennom en endringsprosess, enn å forklare årsaker til det. I vår undersøkelse har vi valgt å ha kun noen få undersøkelsesenheter og av den grunn hadde vi ikke et ønske om å statistisk generalisere resultatene våre.

Ifølge Jacobsen (2015) foreligger det tre krav som skal teste hvor fornuftig problemstillingen er. Første krav er at den skal være spennende for oss som gjennomfører undersøkelsen. Det er viktig at vi ikke vet på forhånd hva resultatet blir. Vår undersøkelse skal hovedsakelig finne svar på hvordan de ansatte opplever endringsprosessen som skjer i Vita, noe vi ikke har kunnskap om på forhånd.

Det andre kravet er at problemstillingen skal være enkel. Tar vi for oss en for bred og omfattende problemstilling er det lett å miste oversikten. Er problemstillingen nok snevret inn vil det altså være lettere å gi svar på den. Vi valgte å begrense vår problemstilling ved å kun ta for oss Vita butikkene i Trondheim, i stedet for alle Vita butikkene over hele landet. Dette ble også enklest for oss da vi i utgangspunktet ønsket å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju og på den måten kunne møte de ansatte i deres fysiske butikk. Da Vita gikk konkurs var det mange butikker som ble nedlagt

og flere ansatte som mistet jobben. Disse valgte vi bevisst å ikke ta med i undersøkelsen av naturlige årsaker. Vi begrenset problemstillingen til å kun intervju respondentene som enda jobber hos Vita. Med “*De ansatte i VITA Trondheim*” mener vi både butikkleidere og vanlige ansatte i butikkene.

Det siste kravet er at problemstillingen skal være fruktbar. Dette innebærer at det skal være mulig å undersøke den empirisk. Med andre ord; det skal være mulig å gjennomføre en undersøkelse av problemstillingen. I tillegg bør den bygges på tidligere forskning og være ment for å utvide eller fordype forståelsen av et fenomen vi allerede vet en del om. Som nevnt i innledningen til oppgaven vår er Vita i dag Norges største kjede innen skjønnhet og velvære. De har flere butikker over hele Norge, noe som gjør at sannsynligheten for at mange har et forhold til Vita er stor. I tillegg ble konkursen mye omtalt i media, samt at endringsprosesser er noe som settes i gang stadig vekk i alle organisasjoner. Det at vi gjennomfører en undersøkelse om hvordan de ansatte opplever endringsprosessen som skjer i Vita vil på den måten være med å øke andres kunnskap om det fenomenet. Vi kan konkludere med at vår problemstilling tilfredsstiller kravene.

Neste fase i undersøkelsesprosessen er å velge et undersøkelsesdesign som passer til problemstillingen vår. Beskrivende og eksplorerende problemstillinger har andre undersøkelsesdesign enn de mer kausale og testende problemstillingene. Vi skiller mellom intensive (få enheter) og ekstensive design (mange enheter). Intensive design går i dybden av et fenomen eller en hendelse, mens ekstensive design går i bredden (Jacobsen, 2015, s. 90). Vi valgte Små-N-studier som vårt undersøkelsesdesign. Dette er et intensivt design og ligger under kategorien utvalgsundersøkelser. Dette betyr at vi i utgangspunktet måtte undersøkt et stort antall enheter for å få fullstendig oversikt, men vi hadde verken ressurser eller tid til å gjøre det (Jacobsen, 2015, s. 105). Vi kunne inkludert Vita Norge i undersøkelsen, men valgte å snevre det inn til å kun fokusere på Vita Trondheim og ledelsen. Små-N-studier kjennetegnes ved å gi en rik beskrivelse av et fenomen, hvor fokuset ligger på forståelse og at det belyses fra ulike ståsted. Med andre ord er de som undersøker ute etter ulike oppfatninger av fenomenet. I vår undersøkelse ønsker vi å finne ut hvordan både ledelsen, butikksjefer og deltidsansatte opplever endringsprosessen som skjer i Vita.

Å velge undersøkelsesdesign har ofte store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet). Det er viktig at den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2015, s. 17). Ifølge Jacobsen skiller vi mellom intern og ekstern gyldighet. Intensive design er «virkelighetsnære» i den grad at respondentene kan kjenne seg igjen i beskrivelsen og at de opplever det som en riktig beskrivelse av virkeligheten. På denne måten vil den interne gyldigheten ofte være høy og gi et godt grunnlag for å formulere mer allmenngyldige teorier og hypoteser (teoretisk generalisering). Når det gjelder ekstern gyldighet vil det være lite av dette i vår undersøkelse, nettopp fordi det er vanskelig å statistisk generalisere våre funn til noe som gjelder for alle ved bruk av intensive undersøkelsesdesign.

3.2 Kvalitativ metode - fordeler og ulemper

For å svare på vår problemstilling valgte vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. En slik studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som ord (Jacobsen, s. 145). Vi har benyttet oss av den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode, det åpne individuelle intervjuet. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved at det er en undersøker som stiller spørsmålene og en respondent eller informant som svarer på disse. En respondent defineres som personer med direkte kjennskap til et fenomen, og representerer den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 178). En informant representerer derimot ikke denne gruppen, men har god kunnskap om den eller fenomenet som undersøkes. I vår undersøkelse har vi valgt ut respondenter. Det åpne individuelle intervjuet foregår vanligvis ansikt-til-ansikt, men det kan også gjøres via e-post, telefon, videosamtale eller som en chat over internett. Vi ønsket å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse hovedsakelig fordi vi ville gå i dybden på hvordan de ansatte i Vita opplevde endringsprosessen som skjer i bedriften. Med andre ord ønsket vi å skaffe mye informasjon fra få enheter, noe som gjør at kvalitative innsamlingsmetoder egner seg best. Ved å gjennomføre personlige intervju med de ansatte har vi muligheten til å stille åpne spørsmål. Dette er også en fordel for oss da vi visste lite om opplevelsen til de ansatte på forhånd og på den måten kunne samle inn tilstrekkelig informasjon både fra de ansatte og ledelsen. En kvantitativ undersøkelse ville ikke gitt oss muligheten til dette og dermed ikke belyst problemstillingen vår på samme måte.

Det er flere fordeler og ulemper ved kvalitative data. Jacobsen har i sin bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» redegjort for de aller viktigste (Jacobsen, 2015, s. 129). En stor fordel er at respondenten ofte føler en nærhet fordi vi som undersøkere møter dem på deres premisser. Vi ønsker å få deres oppfatning formidlet gjennom egne ord. Dette fører igjen til at svarene har høy relevans og det er stor sannsynlighet for at vi får svar på de spørsmålene vi stiller. Å stille oppfølgingsspørsmål vil være med å sikre dette. En annen fordel er at kvalitative data gir en individuell og unik forståelse av fenomenet vi undersøker. Enhver respondent som intervjues har mest sannsynlig ulik erfaring og opplevelse av fenomenet. For å bruke et eksempel i vår undersøkelse kan det være at en respondent opplevde endringsprosessen til Vita som utfordrende, samtidig som en annen respondent var helt upåvirket av prosessen. Det er altså lettere å få frem det unike ved en respondent og dataene blir nyanserte. En siste viktig fordel som Jacobsen trekker fram er fleksibilitet. Vi har mulighet til å endre både på problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og måten vi analyserer på underveis i undersøkelsen etterhvert som vi får vite mer. Dette kalles for en interaktiv prosess.

Det finnes også en del ulemper ved kvalitative data. Først og fremst er datainnsamlingsmetoden ofte ressurskrevende. Å gjennomføre intervju tar ofte lang tid og vi må derfor nøye oss med få respondenter. Dette medfører at det er vanskelig å ha et representativt utvalg. Når undersøkelsen har få respondenter kan de i verste fall ikke være representative for andre enn seg selv, og vi har med andre ord generaliseringsproblemer. En annen utfordring med kvalitative data er at vi ofte får inn store mengder komplekse og ustrukturerte data som gjør det lett å miste oversikten. Det er også lett å gjøre en ubevisst siling av informasjonen, nettopp fordi mennesket er vant til å se noe og overse annet. Som nevnt kan nærhet være en fordel, men det kan også lett bli en ulempe dersom den som undersøker blir for nære gruppen han eller hun studerer. Da mister man ofte evnen til kritisk refleksjon og det er lett å ubevisst forsvare de som undersøkes. En annen ulempe kan være at vi måler noe vi selv har skapt og på den måten oppnår spesielle resultater. Det skjer en såkalt undersøkelseeffekt. Under et intervju kan det også være vanskelig å vite om respondenten opptrer naturlig og snakker sant, da de er i dialog med en fremmed. Fleksibilitet kan også være en ulempe, i form av at det stadig dukker opp ny

informasjon som gjør det vanskelig å avslutte undersøkelsen. De som forsker kan i verste fall ende opp med en helt annen undersøkelse enn man hadde tenkt, noe som er lite gunstig.

3.3 Hvordan valgte vi ut våre respondenter?

Det er viktig å være bevisste på hvilke personer vi trekker inn i den kvalitative undersøkelsen. Hvem vi skal intervjuer bør bestemmes av formålet med undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 180). Med tanke på at vi ønsket å finne ut hvordan de ansatte opplever endringsprosessen som skjer i Vita, kontaktet vi HR-ansvarlig i Vita Detalj AS for å høre om de var interessert i et samarbeid i forbindelse med vår undersøkelse. Svaret var positivt og de ønsket gjerne å hjelpe til, allerede i utvalgsprosessen. Vi presiserte at vi ønsket å intervjuer flest mulig ansatte fra Vita butikkene i Trondheim og på den måten fikk vi kontaktinformasjon til tre fysiske butikker som styres av to butikksjefer totalt. Deretter kontaktet vi butikksjefene og avtalte at de skulle finne ut hvor mange av sine ansatte som var interessert i å delta i undersøkelsen. Der var det få som stilte opp, men vi fikk gjennomført intervju med begge butikksjefene og to deltidsansatte. Vi forsøkte å kontakte to butikker til, men der fikk vi ingen respons. De tre første butikkene vi kontaktet ble plukket ut vilkårlig av regionsjef for Vita Trondheim. I tillegg ønsket vi å intervjuer HR-ansvarlig selv, samt administrerende direktør i organisasjonen. Det var naturlig for oss å intervjuer disse også selv om de ikke er inkludert i problemstillingen vår, da de er øverste ledd i endringsprosessen som skjer og derfor sitter på mye informasjon og kunnskap om det. Det er også interessant å kunne sammenligne informasjonen vi samler inn fra de ansatte i Trondheim, med informasjonen fra ledelsen i Oslo.

Populasjonen i vår undersøkelse er alle som er ansatt i en av Trondheims Vita-butikker, i det tidsrommet konkurransen skjedde og tiden etterpå. Populasjonen er altså avgrenset med Vita Trondheim som kontekst (Jacobsen, 2015, s. 87). Vi har deretter trukket et utvalg som består av de fire respondentene fra Vita-butikkene i Trondheim som ønsket å stille til intervju, samt HR-ansvarlig og administrerende direktør som da representerer ledelsen. Det kan være vanskelig å vite hvor mange respondenter som bør være med i en kvalitativ undersøkelse. En vanlig regel som ofte brukes er at de

som undersøker bør slutte å innhente mer informasjon når den kunnskapen man får ved å foreta et nytt intervju, ikke gir noe nytt (Jacobsen, 2015, s. 193).

Alle Vita butikker drives av selvstendig næringsdrivende, noe som gjør det vanskelig for hovedkontoret å ha full oversikt over antall ansatte i hver butikk. Vi fikk beskjed om at det i gjennomsnitt ligger rundt 3-4 ansatte og 2 årsverk per butikk, hvor de fleste er deltidsstillinger. Dette betyr at Vita Trondheim trolig ikke har veldig mange ansatte i deres fem butikker sammenlagt. Med tanke på at vi skulle samle inn kvalitative data, som normalt sett gir veldig mye info, valgte vi å fokusere på de tre butikkene vi fikk tildelt i første omgang. Underveis i innsamlingsprosessen opplevde vi at responsen på å delta i undersøkelsen var lav, og derfor kontaktet vi de to resterende butikkene en stund etterpå. Med andre ord har vi benyttet oss av ulike utvalgsriterium da vi samlet inn data. Vi utnyttet fleksibiliteten ved at vi ikke avtalte intervju med hele utvalget på en gang, men heller beholdt muligheten til å trekke inn andre respondenter i en senere fase (Jacobsen, 2015, s. 183). Likevel endte vi opp med et utvalg på seks respondenter totalt. Hvis vi hadde kontaktet alle fem butikkene samtidig kunne vi på den ene siden endt opp med flere respondenter, noe som ville styrket oppgaven vår. På den andre siden kunne vi også endt opp med for mye og ustrukturert informasjon, og det ville da blitt vanskeligere for oss å bearbeide all data i ettertid.

Det kan være mange årsaker til at vi opplevde lav respons på vår undersøkelse hos Vita Trondheim. Først og fremst brøt pandemien (Covid-19) ut midt i intervjuprosessen vår, noe som gjorde at flere ansatte ble permittert og kanskje derfor ikke ønsket å svare på noe som er jobberelatert. Koronaviruset medførte også mye usikkerhet, nye rutiner å forholde seg til og derav mye informasjon, slik at vår undersøkelse da ble sett på som mindre viktig. Det er også vanlig at undersøkelser sendt ut per e-post lettere blir oversett, nettopp fordi man mangler interesse (Jacobsen, 2015, s. 307). Det er sannsynlig at noen av de ansatte ikke dannet et spesielt forhold til verken konkursen eller endringene som har skjedd i ettertid, og at undersøkelsen vår av den grunn ble uinteressant å svare på.

For at et utvalg skal være representativt, må gruppen ligne på populasjonen med alle relevante kjennetegn (Jacobsen, 2015). Generelt er det vanskelig å ha et representativt

utvalg i kvalitative undersøkelser på grunn av få undersøkelsesenheter. De seks respondentene i utvalget vårt representerer i veldig liten grad alle de ansatte i Vita Trondheim, og vi kan derfor konkludere med at vårt utvalg ikke kan regnes som representativt.

3.3.1 Validitet og reliabilitet

Det er viktig å drøfte kritisk om konklusjonene vi har trukket i undersøkelsen er gyldige (validitet) og til å stole på (reliabilitet). I denne undersøkelsen måler vi individuelle, personlige synspunkter på et fenomen og vi kan derfor si at alle svar i utgangspunktet teller likt. Likevel er det sannsynlig at de metodene vi benytter i vår undersøkelse kan ha påvirket resultatene våre.

Gyldighet handler om vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Når det gjelder intern gyldighet må vi stille oss spørsmålet om respondentene våre gir en sann representasjon av virkeligheten. Optimalt sett skulle vi gjerne intervjuet absolutt alle ansatte i Vita Trondheim, men vi opplevde dessverre lav respons på undersøkelsen. Mulige årsaker til dette drøftet vi ovenfor. Dette betyr at vi ikke fikk tak i alle kildene vi ønsket, noe som påvirker representasjonen. Et annet spørsmål er om våre respondenter har gitt oss riktig informasjon. Vi kan beskrive våre kilder som førstehåndskilder fordi de blir intervjuet om en endringsprosess som de selv har opplevd. I tillegg kan det virke som de fleste har god kunnskap til fenomenet, men det er mulig at deltidsansatte vet mindre om for eksempel strategi og eventuelle tiltak som ble satt i gang etter konkursen enn ledelsen og daglige ledere. Det er også viktig å tenke over om respondentene våre har noen grunn til å ikke gi oss riktig informasjon når de svarer på våre spørsmål. Her kan det være sannsynlig at for eksempel daglige ledere forteller at kommunikasjonen med ledelsen har vært bedre enn den faktisk har vært, i frykt for å stille ledelsen i et dårlig lys. Noe annet som kan påvirke undersøkelsens interne gyldighet er hvilket tidspunkt i undersøkelsen våre data ble samlet inn. Vanligvis vil data som samles inn i en senere fase være mer gyldige fordi vi som undersøker har mer kunnskap om fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 232). I vårt tilfelle ble deler av våre data samlet inn sent i prosessen på grunn av lang svartid hos respondentene over e-post. Intervjuspørsmålene våre var fortsatt de samme som tidligere. Dette gjør at disse svarene kan være mindre gyldige fordi vi som undersøkere på dette tidspunktet muligens var blinde for nye forhold og momenter, og

kun bruker data fra de intervjuene som støtter opp om de antakelsene vi allerede har dannet oss tidligere (Jacobsen, 2015, s. 232).

Det er ikke bare respondenten som kan påvirke den interne gyldighet. Ofte kan forskeren bevege seg vekk fra kildene, og heller trekke inn egne erfaringer når konklusjonene skal trekkes (Jacobsen, 2015, s. 233). Selv om respondentene gir fra seg riktig informasjon, kan mye falle bort eller bli bearbeidet feil av forskeren. En måte vi kunne forhindre dette på er å konfrontere våre respondenter med våre tolkninger av deres svar, eller at vi selv foretar en kritisk gjennomgang av resultatene vi får (Jacobsen, 2015, s. 233). Det er vanskelig å vite om resultatene vi får i undersøkelsen faktisk gjenspeiler virkeligheten. Hvis resultatene stemmer overens med annen forskning, vil dette forsterke gyldigheten. På samme måte vil en undersøkelse som har samme problemstilling som oss, men brukt andre metoder (for eksempel observasjon og kildegransking) og likevel fått samme resultater, gi større sannsynlighet for at konklusjonene våre gjenspeiler virkeligheten.

Ekstern gyldighet handler om vi kan generalisere de resultatene vi har funnet, til andre sammenhenger enn det vi faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). I kvalitative undersøkelser er det som tidligere nevnt større sannsynlighet for teoretisk generalisering enn statistisk generalisering. Sistnevnte er vanskelig fordi undersøkelsen vår har få enheter og vi har trukket ut våre respondenter til et spesielt formål, nemlig for å finne ut hvordan de ansatte i Vita Trondheim opplever endringsprosessen i Vita. Det er likevel vanlig å stille seg spørsmålet underveis i undersøkelsen om våre svar kan gjelde for flere. Er det sannsynlig at hele Vita Trondheim opplevde endringsprosessen på samme måte som vi konkluderer med, selv om mange av de ansatte ikke er med i undersøkelsen vår? Og kan vi generalisere resultatene våre til å gjelde hele Vita Norge? Dette avhenger først og fremst av hvor mange enheter undersøkelsen har. Jo flere enheter en undersøkelse har, desto større er sannsynligheten for at funnene kan generaliseres. Som nevnt tidligere i dette kapittelet har vi et ikke-representativt utvalg med kun seks respondenter, noe som betyr at vi heller ikke har grunnlag for å generalisere siden vi har for få respondenter til det. En annen ting som argumenterer for generalisering er hvordan respondentene er valgt ut. Vårt utvalg ble gjort i samarbeid med HR-ansvarlig og regionsjef i Vita, hvor

butikkene i Trondheim ble plukket ut vilkårlig. Denne metoden øker altså ikke muligheten for generalisering av våre funn.

Reliabilitet handler om vi kan stole på de dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 228). Er det noen trekk ved undersøkelsen vår som skaper de resultatene vi har kommet fram til? Her er det flere faktorer som er verdt å reflektere over. I vår undersøkelse har vi benyttet oss av intervju som datainnsamlingsmetode, noe vi skal gå nærmere inn på i neste underkapittel. Under et intervju kan det oppstå en intervju-effekt, hvor resultatene vi får kan være påvirket av hvordan vi som intervjuere har opptrådt i intervjusituasjonen. For eksempel kan vi få kortere og dårligere svar fra en respondent dersom vi selv virker uinteressert i det han eller hun forteller. Av den grunn kan det være lurt å la to forskjellige undersøkere føre samme intervju. Hvis de begge kommer frem til det samme resultatet, kan vi anta i større grad at de er til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 243).

Konteksteffekt kan også påvirke undersøkelsens reliabilitet. Vi gjennomførte vårt ansikt-til-ansikt-intervju i en naturlig kontekst for respondenten, nemlig rett ved arbeidsplassen. Dette forutsetter at de kan ta fri den tiden intervjuet tar og at vi kan bli forstyrret da vedkommende i utgangspunktet er på jobb. Hadde vi gjennomført intervjuet i en kunstig kontekst, ville resultatene trolig blitt påvirket på en annen måte. Undersøkelsens pålitelighet påvirkes også ulikt hvis respondenten er forberedt til å delta på intervju eller om det kommer overraskende på vedkommende (Jacobsen, 2015, s. 244). I vår undersøkelse avtalte vi tid og møtested, samt ga tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen på forhånd. Dette betyr at vi sannsynligvis samlet inn synspunkter fra de ansatte som var godt gjennomtenkte. Samtidig fikk ikke respondenten i ansikt-til-ansikt intervjuet vite spørsmålene på forhånd. Intervjuet ble gjennomført rundt kl. 15:30, men vi har ingen informasjon om dette var på slutten eller starten av respondentens arbeidsdag. Dette er også noe som kan påvirke hvor pålitelig dataene er, da man gjerne er mindre klar i hodet etter en hel arbeidsdag. Det beste vil også her være å gjennomføre samme undersøkelse i ulike kontekster, for å få mest mulig pålitelige resultater (Jacobsen, 2015, s. 244).

Hvordan våre data blir registrert og analysert har også innvirkning på hvor høy reliabilitet undersøkelsen har (Jacobsen, 2015, s. 245). For å unngå unøyaktig

registrering av data benyttet vi oss av lydopptak under ansikt-til-ansikt intervjuet. Dette gjør at vi ikke går glipp av viktig informasjon som respondenten sier. Under våre e-post intervju foregikk alt skriftlig og var derfor ferdig transkribert. For å gjøre våre data enda mer pålitelige kunne vi gjentatt kategoriseringen i analysedelen flere ganger, eller latt en annen forsker gjøre det for oss. På denne måten ville det skjedd en kryssjekk. Jo større samsvar begge kategoriseringene har, desto større tiltro vil vi ha til dataene våre i analysen (Jacobsen, 2015, s. 246).

For å oppsummere kort kan vi si at vår undersøkelse har en større grad av intern gyldighet enn ekstern gyldighet. Dette er som forventet da vi gjennomfører en kvalitativ undersøkelse med et intensivt undersøkelsesdesign. Når det gjelder reliabilitet er det vanskelig å avgjøre hvor sterk eller svak den er. Det finnes mange tiltak vi kunne benyttet oss av for å gjøre våre resultater mer pålitelige, både ved innsamling av data og i analysen. Likevel har vi reflektert over hvordan dette kan ha påvirket resultatene våre, slik at leseren selv kan få vurdere om de stoler på de metodene vi har benyttet oss av (Jacobsen, 2015, s. 247).

3.4 Hvordan samlet vi inn våre data?

For å begynne innsamlingsprosessen sendte vi ut en mail med et informasjonsskriv til våre respondenter, slik at de hadde mulighet til å sette seg ordentlig inn i undersøkelsen vår på forhånd. Deretter ble vi enige om tidspunkt for å gjennomføre de personlige intervjuene ansikt-til-ansikt. Her støtte vi på en del utfordringer, blant annet at en respondent ble syk og en annen sluttet i jobben sin slik at intervjuene ble avlyst samme dag. På grunn av dette (i tillegg til situasjonen med koronaviruset) fikk vi kun gjennomført ett eneste intervju ansikt-til-ansikt og de resterende intervjuene ble i stedet gjennomført over e-post.

Under ansikt-til-ansikt intervjuet med daglig leder Vita Solsiden/Sirkus samlet vi inn informasjonen både via lydopptak og digitale notater. En av oss var referent og den andre fokuserte på å lede intervjuet ved å stille spørsmålene. Dette for å sikre at vi fikk med oss alle svarene til respondenten og riktig informasjon. Å ta notater underveis i intervjuet opplevde vi som litt utfordrende ettersom at det er mye informasjon som må skrives på kort tid, men det er et viktig virkemiddel for å vise at

man er interessert i hva respondentene sier. I tillegg viser notatene hvilken informasjon vi oppfattet som mest viktig. Vi som intervjuere møtte opp på Vita Solsiden og gjennomførte intervjuet på en kafé like ved. Dette kan beskrives som en naturlig kontekst for intervjuobjektet, da kaféen ble nærmeste sitteplass i forhold til vedkommende sin arbeidsplass og på den måten kunne respondenten «føle seg hjemme». Mye forskning viser at den konteksten intervjuet foregår i, som regel påvirker innholdet i intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 152). Denne konteksteffekten kan blant annet medføre noen forstyrrelser. For eksempel ble vår respondent nødt til å ta en pause fra intervjuet for å hjelpe en annen ansatt i butikken. For å unngå dette kunne vi som undersøkere valgt å intervju i en kunstig kontekst i stedet, for eksempel i et grupperom på skolen vår. Til tross forstyrrelsen, synes vi det var viktigere at intervjuobjektet var så bekvem som mulig og samtidig kunne være tilgjengelig på arbeidsplassen. Intervjuet varte i litt over 30 minutter.

For å gjennomføre de resterende fire intervjuene over e-post, sendte vi ut en e-post til hver respondent med intervjuguiden som vedlegg. Her er det viktig å merke seg at vi allerede var blitt enige om intervjuformen på forhånd, slik at de var forberedt på å motta denne mailen med undersøkelsen vår. Vi oppfattet det som at respondentene våre foretrakk å gjennomføre intervjuet over e-post for seg selv, i stedet for å ha en video- eller telefonsamtale med oss og da forholdt vi oss til dette. Da respondentene hadde svart ferdig på undersøkelsen sendte de den ferdig utfylte intervjuguiden i retur på samme mail. Her opplevde vi at noen brukte veldig lang tid på å svare, og ofte ble undersøkelsen avglemt. For å få en raskere fremgang i prosessen purret vi derfor på noen av respondentene over telefon. Noen av de ansatte ønsket å være anonyme i undersøkelsen. Dette løste vi ved å nummerere respondentene fra 1-6 i et eget dokument på datamaskinen hvor respondentenes navn og kontaktinformasjon står. Når vi i ettertid skulle behandle informasjonen ble hver respondent kun referert til som respondent nummer 1, 2, 3, 4, 5 og 6, samt oppgitt stilling og ansiennitet i Vita. Vi gjorde dette på samme måte både i ansikt-til-ansikt intervjuet og intervjuene vi hadde over e-post. Det var derimot kun én av seks respondenter som ønsket å holde seg anonym.

3.4.1 Styrker og svakheter ved intervju typer

Som nevnt var vi nødt til å endre intervju type underveis, og enhver datainnsamlingsmetode har sine styrker og svakheter (Jacobsen, 2015). Det åpne individuelle intervjuet egner seg best å gjennomføre når det er relativt få enheter som undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Ved åpne individuelle intervju kan vi velge mellom typene ansikt-til-ansikt, telefon, chat, e-post eller eventuelt å ta intervjuet over en videosamtale.

Vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre alle intervju med de ansatte i Vita ansikt-til-ansikt. Styrker ved denne intervju typen er at det er lettere å etablere tillit og åpenhet, noe som kan gjøre at respondenten også svarer godt på de mer følsomme spørsmålene. Det blir ofte god flyt i samtalen og høyere konsentrasjon rundt selve intervjuet. En fordel for intervjuer er at man kan observere og har lettere kontroll over intervjusituasjonen. Svake sider ved denne intervju typen er at det kan medføre høye kostnader. I tillegg må intervjuet transkriberes i ettertid, noe som er veldig tidkrevende. En annen svak side kan være at det er vanskelig å få tak i respondenten dersom vedkommende befinner seg for eksempel i en annen by. Det er også vanlig at enkelte oppfatter det som ubehagelig og krevende å stille opp på slike intervju. Årsaken til dette kan blant annet være at respondenten ikke vet på forhånd hvilke spørsmål som skal stilles. Intervjuereffekten kan også være sterk ved ansikt-til-ansikt intervju av den grunn at intervjueren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og bruke kroppsspråk.

En annen intervju type vi benyttet oss av var intervju over e-post. Fem av seks respondenter ble intervjuet på denne måten. I en slik intervju type møtes ikke intervjueren og intervjuobjektet fysisk (Jacobsen, 2015). Intervjuet foregår asynkront i den form at vi som intervjuere sendte en mail med intervjuguiden på et tidspunkt, og deretter svarte respondentene på et annet tidspunkt. Dette har både sine fordeler og ulemper. En stor fordel er at man har enkel tilgang til respondentene, uansett hvor de befinner seg geografisk. For eksempel holder ledelsen i Vita til i Oslo og vi som intervjuere i Trondheim, noe som gjorde intervju over e-post til en gunstig intervju type for både respondentene og oss undersøkere. Det medfører lave kostnader, hovedsakelig fordi intervjuet foregår skriftlig og vi sparer mye tid på å slippe

transkribering. I tillegg har respondentene mulighet til å reflektere over svarene sine og bruke lengre tid på å gjennomføre intervjuet. Dette er en fordel for de som intervjues, men kan være en ulempe for oss som intervjuere dersom de bruker for lang tid. Siden spørsmålene er ferdig formulert i intervjuguiden på forhånd vil intervjuet være lite. En annen ulempe er at intervjuere ikke har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål på samme måte som et personlig intervju ansikt-til-ansikt. Dette kan resultere i at vi ikke får svar på alle våre spørsmål slik vi ønsket.

3.4.2 Intervjuguide

Vi valgte å bruke intervjuguide i stedet for spørreskjema og allerede eksisterende data som statistikk eller dokumentanalyser. Dette fordi vi ønsket å få vite på et dypere nivå hvordan de ansatte opplever endringsprosessen. Vi ønsket å få frem følelser og ansiktsuttrykk, i tillegg til at vi har et utvalg som består av kun noen få respondenter. Vi visste lite om endringsprosessen på forhånd og derfor ønsket vi å bruke åpne spørsmål i intervjuguiden slik at respondentene selv kunne velge hvor mye informasjon de ønsket å gi oss.

En intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av et intervju (Jacobsen, 2015). På denne måten unngår undersøkere å glemme viktige tema som skal belyses. Et intervju har ulike strukturingsgrader. Dersom undersøker på forhånd bestemmer rekkefølgen av spørsmålene og har faste svaralternativer, vil intervjuet være så strukturert at et spørreskjema bør benyttes. På den andre siden ønsker man ikke å ha et for åpent kvalitativt intervju, slik at man mangler en plan på hva dialogen skal inneholde. Vi valgte å utarbeide en intervjuguide på forhånd, hvor vi både hadde bestemt oss for tema, en bestemt rekkefølge på spørsmålene og åpne svar slik at respondentene kunne svare med sine egne ord. Dette kjennetegnes som en intervjuguide med sterk strukturingsgrad. Vi utarbeidet to nesten identiske intervjuguides for å gjennomføre undersøkelsen, en til de ansatte i butikkene og en til HR-ansvarlig/administrerende direktør (ledelsen). Tanken bak å utforme de så identiske som mulig var for å gjøre det mer oversiktlig og enklere for oss å sammenligne svarene i ettertid. Begge intervjuguidene ligger vedlagt som vedlegg 1 (ansatte) og 2 (ledelsen) i denne oppgaven.

Den største forskjellen på intervjuguidene er at vi stilte et par spørsmål til ledelsen for å innhente litt bakgrunnsinformasjon om strategi, organisasjonsstruktur og motivasjonen til å fortsette driften i Vita. Vi formulerte også et spørsmål i intervjuguide 2 hvor vi var ute etter reaksjonene fra de ansatte, mens i intervjuguide 1 ville vi finne ut om de ansatte opplever noen endringer i arbeidssituasjonen sin og hvordan de følte seg da de fikk vite at bedriften gikk konkurs. Rekkefølgen på spørsmålene er så å si like og vi har brukt de samme tre forskningsspørsmålene i hver guide. Disse spørsmålene er ment for å adressere problemet og er det vi hovedsakelig ønsker å finne svar på i undersøkelsen vår. Spørsmålene under disse er de spørsmålene vi faktisk stiller respondenten under intervjuet for å gi oss svar på hvert forskningsspørsmål. Vi forsøkte å stille de mest følsomme spørsmålene mot midten og slutten av intervjuet, da disse ofte kan være vanskeligere for respondentene å svare på. For eksempel spørsmål 4 i intervjuguide 1: «*Hvordan opplevde du beskjeden om at Vita var konkurs?*». Et slikt spørsmål kan vekke dårlige følelser hos respondenten og da er det viktig at vedkommende føler seg mest mulig bekvem i intervjusituasjonen når spørsmålet stilles. Det er ikke alltid spørsmålene blir riktig besvart, til tross for at intervjuguidene er godt strukturerte. Derfor var det viktig for oss i ansikt-til-ansikt intervjuet å være åpne for å stille oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig. Dette gjorde at vi som undersøker fikk mest mulig informasjon ut av intervjuet. På slutten av hvert intervju stilte vi også et åpent spørsmål om det var noe respondentene ønsket å tilføye etter å ha svart på alle våre spørsmål.

3.5 Bearbeiding av data

Da vi satt igjen med alt materiell etter intervjuene ble vi nødt til å strukturere dette og velge ut det mest aktuelle for vår oppgave. Derfor ble det viktig for oss å bearbeide dette så fort som mulig, slik at vi fikk nyansert dataene raskt før vi druknet i alle opplysningene vi da hadde fått (Jacobsen, 2018). Vi hadde her både lydopptak, notater fra intervju og dokumenter vi skulle gå gjennom, og derfor var det viktig for oss å først transkribere fra intervjuet. Prosessen ved å analysere kvalitative data deles inn i fire forhold: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, deretter skal de fire forholdene sammenbindes (Jacobsen, 2018). For å dokumentere intervjuet vi hadde ansikt-til-ansikt måtte vi gå gjennom notater og lydopptak fra intervju, transkribere, skrive ned alt og notere hvordan tonefall intervjuer hadde, i tillegg til

stemningen under intervjuet slik at vi har dette klart for å kunne vurdere validitet. For å dokumentere intervjuene vi hadde over mail noterte vi ned deres svar i et eget skjema. Felles for begge er at vi her førte opp navnene til respondentene på en navneliste og nummererte respondentene i et nytt skjema. På denne måten fikk vi god oversikt på hvem som svarte hva, noe som var viktig i vårt tilfelle da vi fikk svar fra både ledelsen i VITA og ansatte i VITA-butikker. Etter dokumentering av rådata begynte annoteringen som vil si et slags sammendrag fra hvert intervju, slik at det var lett for oss å finne tilbake informasjonen vi trengte, når vi trengte den.

Neste steg i prosessen er å utforske dataene. Her måtte vi lete ganske usystematisk etter informasjon som var relevant for vår oppgave (Jacobsen, 2018). Dette gjorde vi ved å se hvilke spørsmål som ga de svarene som ble relevant for tolkning, og hvilke spørsmål som ga oss informasjon om ulike elementer. Etter dette systematiserte vi og kategoriserte dataene vi hadde innhentet. Dette vi gjorde vi som nevnt tidligere gjennom en navneliste, i tillegg til å kategorisere svarene fra ledelsen og svarene fra de øvrige ansatte. Videre systematiserte vi informasjonen under hvert enkelt forskningsspørsmål.

Til slutt kommer den største delen av prosessen som er å sammenbinde alle dataene vi har innhentet. Dette gjorde vi ved å sammenligne svarene fra ledelsen og de ansatte, da spørsmålene til begge parter var omtrent identisk, som igjen gjorde det enklere for oss å sammenligne. I tillegg sammenlignet vi svarene til de ansatte, og fant dermed ut om de hadde samme syn på opplevelsen eller om de opplevde situasjonen på ulike måter. Dermed var det mulig for å oss å finne ut hvordan ting hang sammen i prosessen.

Kort oppsummert har vi i dette kapittelet sett på hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse metodisk. For å svare best mulig på vår problemstilling: *“Hvordan opplever de ansatte i Vita Trondheim endringsprosessen i Vita?”* valgte vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Vi gjorde et utvalg på seks respondenter totalt hvor alle stilte opp på personlige individuelle intervju. En respondent gjorde dette ansikt-til-ansikt, mens de resterende fem svarte på intervjuguiden vår over e-post. Til slutt har vi fortalt hvordan vi bearbeidet og valgte ut relevante data, som vi nå skal presentere i neste kapittel.

Datamaterialet er samlet gjennom intervjuer med ledelsen i VITA, daglig ledere og ansatte i VITA. Noen av svarene er fra ansikt-til-ansikt intervju og noen gjennom mail. Dette kapittelet er strukturert etter de tre ulike forskningsspørsmålene og hovedtemaene som handler om hvordan de ansatte har opplevd endringsprosessen, hvordan endringen har blitt kommunisert ut til de ansatte, strategien og kommunikasjonen innad i organisasjonen etter oppkjøpet og hva de opplever resultatet av endringen har blitt hittil. Her vil vi også skille mellom hva ledelsen har svart og hva de ansatte har svart. Med ledelsen mener vi daglig leder av VITA-kjeden og HR-ansvarlig, som har hovedkontor i Oslo. Vi vil også påpeke at med de ansatte så mener vi både butikkledere og vanlige ansatte i butikker, dette gjør at noen av svarene under ”svar fra de ansatte” sees fra et butikkleder-perspektiv.

4. Empiri

4.1 Ansattes opplevelse av konkurranseskjeden og videre strategi

4.1.1 Strategi etter konkur

Ved en konkur, og oppkjøp blir den nye ledelsen nødt til å legge en ny strategi for tiden fremover. Respondentene, både ledelsen og de ansatte ble spurt om hva denne strategien omfatter. Her fikk vi vite at de har lagt en ny strategi for kjeden som heter "Back to Basic". Denne strategien handler om at VITA skal bli førstevalget til kvinner i alle aldre.

Svar fra ledelsen

"(...) Denne strategien handler om at vi alltid skal ha konkurransedyktige priser, være lett tilgjengelig og hyggelig med et bredt utvalg av de beste produkter til dagligdags hygiene og velværeprodukter(...)"

Svar fra de ansatte

"(...) Denne strategien handler om at vi skal bli slik vi var før, fokus på kjente merkevarer og gode priser. (...) Dette er en av hovedgrunnene til at vi ble splittet med Vita exclusive etter de nye eierne tok over fordi vi er jo VITA, og egentlig ikke noe eksklusivt. Vi er heller ikke en matbutikk, vi er VITA, det som er midt i mellom."

"Vi franchisetakerne har vært veldig delaktige i prosessen etter at nye eiere kom på banen og vi er involvert i det meste som omhandler hvilke produkter vi skal ha og hva vi tror slår an når det kommer til kampanje."

Det vi kan se her er at både ledelsen og de ansatte har likt synspunkt på hva som er strategien for VITA framover, og at de begge har samme mål. I tillegg kommer fram at de ansatte føler de har vært delaktige i prosessen.

4.1.2 Informasjon om konkur

Vi spurte også hvilken informasjon de ansatte fikk på forhånd før konkurransen for å se om det befant seg en opptiningsprosess i VITAs situasjon. Vi fikk vite her at de ansatte ikke visste særlig mye på forhånd, og at dette er en konkur som mest sannsynlig kom brått på de fleste sett bort i fra den daværende toppledelsen.

Svar fra ledelsen

“De ansatte ble informert om konkurs mandag 21. oktober, samme dag som VITA ble slått konkurs.”

Svar fra de ansatte

”Vi fikk lite informasjon. (...) da fikk vi beskjed ca. fem på ni om at kjeden var konkurs. Før jeg rakk å lese denne mailen, fikk jeg tilsendt nyheten i media fra en av mine ansatte.”

“Vi fikk ingen informasjon i forkant, det kom som en overraskelse på alle.”

”Jeg fikk først vite det gjennom media(...), men videre var vår leder rask med å berolige oss om at det mest sannsynlig ville ordne seg, men det var et tidspunkt vi hadde svært lite informasjon og bare måtte vente. Vi fikk beskjed om å jobbe videre som vanlig, mens flere butikker stengte på landsbasis.”

Ut ifra svarene ser vi som nevnt tidligere at de ansatte egentlig ikke fikk noen som helst informasjon før nyheten var i media. Butikklederne fikk en mail der de ble informert om dette kun noen minutter før butikken åpnet den dagen og nyheten kom i media. Dette gjorde at det ikke var alle butikklederne som hadde mulighet til å lese denne mailen, slik at de kunne bringe beskjeden videre til sine ansatte med en gang. Likevel ser vi at andre ansatte følte at butikklederen var raskt ut med å berolige de ansatte med tanke på situasjonen de stod overfor.

4.1.3 Opplevelse av konkursbeskjeden

Vi ønsket å finne ut hvilke tanker og følelser som oppstod hos de ansatte da de fikk beskjeden om at VITA var konkurs. Her fikk vi mye informasjon om hva de ansatte tenkte, og alle de ulike tankene de satt inne med. Noen var redd for å miste levebrødet sitt, og noen var redd for å miste en del av sin identitet. Det var i denne tiden viktig å ta vare på hverandre, og snakke med hverandre om det man tenkte på.

”Jeg begynner nesten å gråte når jeg snakker om det. Jeg er en VITA-jente, som er oppvokst i VITA. Mange av vennene mine spør meg om hvorfor jeg orker å jobbe så mye og det er jo fordi jeg elsker jobben min, jeg kunne stått der døgnåpent hvis det hadde vært nødvendig. Så for meg ble det nesten som et samlivsbrudd(...) men det kjentes ut som hjertet mitt var knust. Den første tanken som slo meg var ikke at jeg nå muligens stod uten jobb, men nå står jeg uten VITA var det eneste jeg tenkte på. (...) Jeg tenkte også på mine ansatte. (...)Det var rett og slett et skikkelig sjokk, som et slag i magen.”

“Jeg ble selvfølgelig kjempe lei meg og sjokkert, det er jo levebrødet mitt.”

“Jeg ble litt sjokkert, samtidig vet jeg at netthandelen tar en stadig større del av markedet(...)Likevel hadde jeg en følelse på at Vita kom til å bli kjøpt opp av nye eiere.”

”Det var selvfølgelig skummelt, og samtidig rart. Jeg vet at tallene har vært dårlige, noe vi har fått beskjed om fra flere aktører.(...) Jeg var umiddelbart redd for å ikke ha noen jobb å gå til. Samtidig hadde jeg troa på at noen ville kjøpe opp en såpass stor kjede. Jeg var etterhvert mest spent på hvilke endringer dette ville medføre.”

Disse svarene fra de ansatte viser at dette kom som et sjokk på dem, i tillegg til at det var veldig trist, noe som også viser at arbeidet betyr mye for dem, og at mye av identiteten knyttes opp til arbeidet. Naturligvis er også redselen for å miste inntekten en av de mest framtrædende følelsene i disse svarene. Likevel virker de reflekterte over hva årsakene til konkursen kunne være i det de mottok beskjeden. I tillegg kom troen på at kjeden skulle bli kjøpt opp ganske raskt etter konkursbeskjeden.

4.2 Kommunikasjonen etter oppkjøpet

Under dette forskningsspørsmålet ville vi se på hvordan kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte var når de nye eierne var på plass og veien videre. Grunnen til at vi ønsket å se på nettopp kommunikasjonen, var for å analysere hvilken strategi toppledelsen har lagt gjennom prosessen innad i organisasjonen, om dette eventuelt lignet på en strategi E eller strategi O.

4.2.1 Tiltak for å gjennomføre endringene

Her ønsket vi å få svar fra ledelsen om hvilke tiltak de hadde satt i gang for å gjennomføre endringen. Vi ønsket også å få svar fra de ansatte om hvilke tiltak de opplevde at den nye ledelsen etter oppkjøpet satte i gang for å få kjeden i gang igjen. Her dukker ”Back to basic”- strategien opp igjen da denne ble satt i gang raskt, i tillegg til mange praktiske endringer som ble satt i gang innad i organisasjonen og ikke minst at veldig mange butikker ble nedlagt ved oppkjøpet.

Svar fra ledelsen

“Vi har stengt flere butikker, solgt noen butikker, og avviklet ca. halvparten av de ansatte på hovedkontoret som betyr at vi har endret organisasjonsstrukturen internt. Vi drifter 113 VITA butikker videre, samt vår nettbutikk VITA.no.”

Svar fra de ansatte

”Det ble satt i gang veldig mange tiltak(...) “Back to basic”- strategien ble satt i gang raskt. Det var for eksempel å sette ned priser på visse bestselgere(...). Det var samtidig brutalt også siden mange butikker skulle legges ned og de som arbeidet på hovedkontoret måtte slutte på dagen. Men det positive var at vi hadde en veldig god ledelse(...)de kan business, og det er jo det som er betryggende for oss. For vi skal jo gjøre jobben i butikk, så lenge noen andre gjør resten.”

Et viktig tiltak som ble satt i gang etter de nye eierne kjøpte opp kjeden var å skille VITA fra det som tidligere var Vita exclusive. ”Back to basic”- strategien handler om dette da den handler om at VITA skal ha et grunnsortiment med gode priser på de kjente merkevarene som kundene ønsker seg. Dermed var det fokus på å selge ut disse eksklusive varene slik at de fikk det sortimentet de ønsket.

I noen av svarene kommer det fram at de ansatte synes at denne ”Back to basic”- strategien har ført til et mye bedre sortiment, i tillegg til gode kampanjer som treffer kundene. Men så er det på den andre siden også noen av de ansatte som ikke synes disse tiltakene fungerer like bra:

”Det har blitt satt i gang tiltak i form av endringer av kampanjer, noe jeg synes har blitt dårligere. Endring av Club-Vita medlemskap, noe som gir langt dårligere fordeler for kundene enn tidligere.(...)Ellers er det satt i gang tiltak i form av å skru ned priser på enkelte merker og produkter, noe som er positivt for kunden.”

I disse svarene ser vi at ledelsen og de ansatte har samme informasjon om prosessen angående butikker som ble lagt ned i tillegg til alle som ble sagt opp på hovedkontoret. I tillegg legger de ansatte fokus på endringene i sortimentet, og prisendringer, som viser at dette har vært tydelige tiltak for endringen etter konkursen.

4.2.2 Informasjonsflyt i organisasjonen

Vi ønsket å finne ut hvordan både ledelsen og de ansatte synes at kommunikasjonen har utviklet seg fra oppkjøp til videre i prosessen. Vi ønsket begge sidenes synspunkt på denne saken for å se hvordan de oppfatter kommunikasjonen på hver sin måte, og for å kunne tolke denne kommunikasjonsflyten. Svarene vi fikk var i hovedsak at kommunikasjonen var litt trøblete i starten før organisasjonsstrukturen var helt på plass, men at det stadig ble bedre.

Svar fra ledelsen

“Det har naturligvis vært en utfordrende og vanskelig situasjon med mye følelser blant de ansatte som har enten mistet jobben selv eller mistet gode kolleger. I en konkurs-prosess er det avgjørende at avgjørelser tas raskt, og dette kan ofte oppleves negativt for noen ansatte, da ledelsen ikke alltid har mulighet til å forberede de ansatte på alle endringene som skal gjøres, men er nødt til å iverksette endringene raskt. Det har vært noen kommunikasjonsutfordringer underveis(...) men derimot jobber vi aktivt å forbedre kommunikasjonen“

Svar fra de ansatte

“Veldig bra, vi fikk jo i gang en samling allerede i februar i år(...) der vi fikk møtt de nye eierne, den nye ledelsen. (...) Men sånn generelt var kommunikasjonen mellom den nye ledelsen, det nye styret og det nye selskapet god. De sendte veldig mange mailer og informerte, de tok veldig godt vare på oss, og de viste at de skjønnte hva vi gikk gjennom. (...) selv om man får vite at sin egen butikk så har du jo mistet kollegaer som du har jobbet med i mange år. Det er jo ikke bare bare å være voksen og miste jobben sin så ledelsen viste forståelse for dette.”

Ved samlingen de hadde i februar fikk de som nevnt i svaret over møte de nye eierne. Dette var trolig veldig betryggende for de ansatte, slik at de fikk sett de fysisk og forstod at de ønsket det beste for kjeden fremover. I tillegg til at selv om ting var ustrukturert på den tiden så ville det bli bedre etter hvert.

“All kommunikasjon har foregått mellom ledelsen og butikksjefen, informasjonen jeg har mottatt er fra min butikksjef. Jeg har ikke nok innsikt til å uttale meg så mye om hvordan kommunikasjonen er, men jeg fikk inntrykk av at kommunikasjonen rett etter konkursen var dårligere, men at det nå har blitt bedre.”

De ansatte viser her at kommunikasjonen mellom de og ledelsen kom seg raskt etter de usikre dagene i starten etter nyheten kom. I tillegg får ledelsen fram det at de ble nødt til å ta avgjørelser raskt i starten, uten å kunne informere alle de ansatte om det. Dette virker det som de ansatte opplevde også. I tillegg ser vi at det er forskjell på hvordan butikkleder får informasjon og de andre ansatte, dette er et naturlig ledd i kommunikasjonsflyten. Ledelsen kommuniserer ut til butikklederne, og butikklederne videre til de andre ansatte.

4.3 Opplevelse av endringens resultat

Her ønsket vi å finne ut hva de ansatte opplever at resultatet av endringen har blitt hittil, fra de fikk nye eiere fram til nå. Vi ønsket også å høre hva ledelsen mente resultatet av endringen har blitt siden de gjerne har enda bedre oversikt over hele

organisasjonen. Med dette ser vi også på om ledelsen og de ansatte har samme oppfatning av hvor langt de har kommet med endringen. Vi ville også se om de ansatte opplevde noen særlige forskjeller i sin arbeidssituasjon som har påvirket de.

4.3.1 Endringens resultat hittil

I denne delen av undersøkelsen ønsket vi å høre fra både ledelsen og de ansatte om de opplever at de har oppnådd noe ved endringen, med fokus på de endringene som de nye eierne og den nye ledelsen har satt i gang. Vi fikk vite at kundene har vært hovedfokus her, og at det er på dette punktet de ser mest framgang og det de ønsker å utvikle enda mer videre.

Svar fra ledelsen

“VITA har og jobber fortsatt aktivt med å vinne tilbake tilliten til våre VITA kunder. Dette er ikke gjort over natten, men så langt kan vi se at den nye strategien til VITA har hatt positiv effekt for videre drift.”

Svar fra de ansatte

”Vi har nok oppnådd å vinne tilbake kundelojaliteten. For eksempel hadde vi tidligere en kundeklubb der kunden mistet alle sine poeng ved konkursen. for det er jo kundene som er det viktigste for oss(...) og kundene er jo det som gjør jobben gøy. Så vi viser at vi fortsatt er her, skrur ned priser på bestselgere og plakatmateriell og alt “back to basic”, slik det var. Vi er mye mer direkte nå, sånn som vi var en gang i tiden. (...) det har vært en del utskiftinger for å kunne skape den samme relasjonen til kundene, men samtidig til noe lignende som det vi allerede har hatt for en stund tilbake.”

De ansatte er de som er i kontakt med kundene hver dag, og det er de som opplever denne framgangen angående kundene nærmest. De fortalte at det har vært en utfordrende prosess med tanke på at denne konkursen har fått stor plass i media, men at oppkjøpet ikke fikk like mye oppmerksomhet. Derfor er det fortsatt flere av kundene som tror butikkene skal ha opphørssalg eller at de skal legges ned. Vi ønsket derfor å høre mer om hvordan VITA prøver å vinne tilbake kundene sine, og skape den kundelojaliteten de opplevde at de hadde tidligere før konkursen.

”(...) vi drar med oss kundene og informerer kundene om at vi jobber mot å ha deres drømmesortiment.(...)vi prøver å fortsatt følge trendene, for eksempel har vi mange gode og kjente merker som vi får inn etter hvert. Vi skal være back to basic når det gjelder grunnsortimentet. I tillegg må vi ha et sortiment som treffer nåtidens ungdom, og ikke bare “gammeldagse” produkter som treffer mer de eldre. Så det vi har jobbet med er å bli back to basic, samtidig som vi ønsker å være oppdatert på det som er aktuelt i dag. Også sesongbaserte varer.”

Her ser vi at både ledelsen og de ansatte mener at det å vinne tilbake kundene etter konkursen er det viktigste i endringen, og at det er fokus på å yte så bra kundeservice som mulig. I tillegg virker det som de ansatte er svært positive til det de har oppnådd med endringen så langt, og at dette er noe positivt for den videre driften av VITA.

4.3.2 Arbeidssituasjon

Videre ønsket vi å finne ut om de ansatte opplever noen forskjeller i sin arbeidssituasjon så langt i prosessen. I tillegg ønsket vi å se på hvordan ledelsen oppfattet de ansattes meninger om endringene som har skjedd. Svarene viser at det virker som de ansatte er fornøyde med de endringene som har blitt gjort. Ledelsen og de ansatte virker positivt innstilt for VITAs fremtid.

Svar fra ledelsen

“At ting har gått fort, endringer har skjedd raskt, og det kan for noen være vanskelig å tilpasse seg disse endringene på dagen, da det er flere som har vært i VITA i mange år og er vandt til å jobbe på en bestemt måte. Dette kan naturligvis skape frustrasjon blant de ansatte, men vi føler at alle har et sterkt ønske og motivasjon for at VITA skal lykkes, og stor tro på at dette skal gå.”

Svar fra de ansatte

”Kommunikasjonen mellom oss butikkledere, ansatte og ledelsen har blitt mye bedre. Det har blitt mer struktur. Vi vet hvor vi skal henvende oss nå, sammenlignet med før da det kanskje var litt mer ustrukturert.(...) Så jeg har trua på at VITA kommer til å bli større enn noen gang på sikt, men det tar jo tid å bygge seg opp igjen. For det er mange kunder som fortsatt tror at vi er konkurs og skal legge ned, så vi jobber fortsatt med det å få kundelojaliteten tilbake.”

“(...)samholdet mellom hovedkontor og franchisetakere. Det er lettere å komme med innspill og bli hørt. Vi har en veldig ærlig direktør, så vi vet hele tiden hvordan det står til med firmaet.”

“(...)Vi har fått ny regionsjef, og med det skal vi lære nye salgsmetoder i tillegg til at vi skal føre et annet salgsfokus enn tidligere.”

”(...) Vi har fortsatt en veldig god sjef som er flink til å lære bort produktinfo og salgsmetoder til oss ansatte.(...) så selv føler jeg det ikke er så mange endringer i min arbeidssituasjon, annet enn å fortsette med å ha fokus kundeservicen. Vi er veldig nøye med å gjøre kundene fornøyde og gi god oppmerksomhet til alle kunder slik at vi skal sikre at de kommer tilbake og har en god opplevelse.”

Ut ifra svarene ser vi at de ansatte synes enten at arbeidssituasjonen deres har blitt bedre som følge av endringene, eller så merker de ikke så stor forskjell. I tillegg ser vi at de har tro på tiden fremover og at de har tillit til ledelsen.

For å oppsummere våre funn har vi fått mye informasjon både fra ledelsen og de ansatte om situasjonen. Vi får belyst situasjonen fra flere av de ansattes sider hvor noen mener alt har blitt bedre, mens andre mener at noen ting har blitt bedre og andre ikke. Likevel virker det som alle respondentene har opplevd endringen som noe positivt, de synes kommunikasjonen med ledelsen har blitt bedre og de har troen på VITA som kjede framover.

5. Drøfting av funn

I dette kapittelet vil vi drøfte de viktigste funnene i våre undersøkelser. Utgangspunktet i dette kapittelet er å drøfte disse funnene med tanke på problemstillingen “Hvordan opplever de ansatte i VITA Trondheim endringsprosessen i VITA?”. Dermed vil vi drøfte svarene fra respondentene for å finne ut om vi kommer nærmere et svar på problemstillingen, og drøfte disse svarene i henhold til teori, og finne ut hvilken relevans teorien har ut ifra svarene til respondentene.

5.1 Ansattes opplevelse av konkursbeskjeden

5.1.1 Endring som naturlig utvelgelse

Som nevnt i teorikapittelet er endringen i VITA et mulig resultat av endring som naturlig utvelgelse. I intervjuene kommer det fram av de ansatte at de ikke er helt sikre på hva som var grunnen til konkursen, og at det ikke nødvendigvis var at butikkene gikk alt for dårlig som var årsaken (Empiri). Men som tallene fra årsrapporten viser (Innledning), hadde VITA likevel et dårligere resultat i 2018 og 2019 enn årene før. Dette er et tegn på at kjeden begynte å slite på dette tidspunktet. Vi vet også at netthandelen stadig tar mer over i markedet, som kan gjøre vanskelig for fysiske butikker å overleve (Innledning). Fysiske butikker har også ofte veldig høye utgifter, som for eksempel husleie. Hvis kunder da velger å heller kjøpe produkter på nett enn i fysiske butikker vil dette naturligvis skape en utfordring for butikkene å kunne utfylle de økonomiske kravene de står overfor. Derfor sliter de fysiske butikkene med å overleve, og dermed oppstår det på denne måten endring som naturlig utvelgelse da kjedene blir tvunget til å satse på nettbutikker i tillegg for å kunne overleve, eller i verste fall går konkurs.

5.1.2 Tapsopplevelse

Beskjeden om at din arbeidsplass slår seg konkurs kan man nok aldri være helt forberedt på. For de fleste som ikke sitter i toppledelsen, men som er andre ansatte i organisasjonen vil dette ofte komme som en stor overraskelse. Dette gjaldt også for de ansatte i VITAs tilfelle. De ansatte fikk informasjonen omtrent samtidig som nyheten kom ut i media (Empiri). For de ansatte var dette noe forferdelig, de ble lei seg og fortvilet (Empiri). Når en ansatt mottar en slik beskjed vil det være mange ulike tanker som svirrer i hodet. For noen er det tanken på at man nå står med en usikker

framtid, og usikkerhet rundt arbeid og inntekt. Dette er noe som også kan påvirke livskvalitet, og som dermed blir en tung tid for de fleste. Når alle disse tankene oppstår berører det tap av identitet på den måten at man er redd for å miste noe som er en så stor del av seg selv. I intervjuet kommer det fram at daglig leder av en VITA-butikk sier at det første hun tenkte på når hun fikk nyheten om konkursen, var at det nå var en sannsynlighet for at hun kunne stå uten VITA i livet sitt framover, framfor at hun tenkte at det var mulighet for at hun kunne miste sin inntekt. Dette er et eksempel på å knytte identitet til jobben sin, og at det ikke er tenkelig eller aktuelt å kunne jobbe for noen av konkurrentene i framtiden.

I tillegg har vi som nevnt tidligere sosiale relasjoner knyttet til arbeidsplassen (Teori). Da de ansatte fikk beskjeden om at kjeden var konkurs, knyttet de enda sterkere bånd seg imellom på både arbeidsplassen, regionen og selve kjeden. På dette tidspunktet følte de at de kun hadde hverandre, og at det nå var viktigere enn noen gang å holde sammen (Empiri). Likevel hadde de i bakhodet at en del butikker mest sannsynlig ville bli lagt ned. Dette skapte redsel for å miste mange av sine nære kolleger gjennom flere år. Da dette ble et faktum, og de ansatte visste hvem det var som “overlevde”, og hvem som måtte legges ned var det også en sorg i organisasjonen (Empiri). Mange følelser oppstår og for de som mister sitt livsverk vil det være vanskelig å stå i butikken ved konkurssalget og se på at alle produktene du har jobbet med hver dag i flere år selges ut for “ingenting” (Empiri). Dette er en tapsopplevelse i seg selv, men det oppstår også en tapsopplevelse for de som står igjen. De mister mange av sine kolleger, i tillegg til at de må se sine kolleger miste “sin” butikk. Dette er også en sorgprosess som må bearbeides. Ledelsen hadde gjennom denne perioden forståelse for at dette var en tung tid for de ansatte, og de ansatte forstår at dette også var en tung tid for ledelsen. På hovedkontoret ble også nesten halvparten av de ansatte sagt opp ved konkursen (Empiri).

Frykten for det ukjente var noe som også spilte en stor rolle hos de ansattes følelser da de akkurat hadde fått beskjeden om at kjeden var konkurs. Svarene fra undersøkelsen viser at nettopp spørsmål som “hva vil skje med jobben min?”, dukket opp. De ansatte bar preg av at de var usikre på hva som ville skje med jobben, kjeden og framtiden (Empiri). De visste heller ikke om kjeden ville bli kjøpt opp på dette tidspunktet, og når den ble det, var de usikre på hva de nye eierne ville tilføre kjeden. Dette kan vi se

ut fra undersøkelsen at var en mening som endret seg raskt, da de følte at den nye ledelsen fikk raskt kontroll over organisasjonen.

Vi kan dermed anta at følelsen av frykt for det ukjente, tap av identitet og sosiale relasjoner oppstod hos de ansatte under konkursen og i tiden etter, men at dette likevel ikke førte til at de skapte motstand mot endringen i organisasjonen. En av grunnene til at dette ikke skapte motstand mot endringen kan være fordi de ansatte virker innforståtte med at det var nødvendig å legge ned noen butikker for at kjeden skulle kunne overleve (Empiri).

Selv om de ansatte kan være redd for å miste jobben, inntekt, og vil være bekymret for de ringvirkningene det vil gi, er det også ansatte som er minst like redd for å miste en del av seg selv. En konkurs kan føre til at behovet for selvrealisering i Maslows behovspyramide (Teori) ikke oppnås. Behovet for selvrealisering er knyttet opp mot nettopp dette. Det å føle at jobben er en del av identiteten, og å oppnå sine karrieredømmer gjennom jobb. Dette er et viktig behov for å føle seg hel som menneske, og for å føle at man bidrar med noe både for jobben og samfunnet. Mange av de ansatte har arbeidet i VITA i mange år, noe som gjerne har bygget seg opp gjennom årene, og det vil være ekstra tungt dersom akkurat denne jobben blir tatt fra dem (Empiri). For eksempel nevnte en av respondentene at hun var redd for å miste VITA, noe som kan tolkes som at hun har oppnådd selvrealisering gjennom nettopp denne jobben. I tillegg kan tankene om at man ikke har gjort jobben sin bra nok siden kjeden endte i konkurs dukke opp, som gjør at man ikke føler denne selvrealiseringen.

5.2 Kommunikasjonen etter oppkjøpet

5.2.1 Strategi

Da vi gjennomførte et intervju med daglig leder av VITA, fikk vi informasjon om at den strategien VITA fører nå heter: "Back to Basic". Denne strategien går ut på at VITA skal ha fokus på konkurransedyktige priser, være lett tilgjengelig for alle og ha et bredt utvalg av de beste produktene til dagligdags hygiene og velvære. Fokuset vil være at Vita skal være førstevalget til kvinner i alle aldre. Vi ønsket også å høre hva de ansatte i VITA-butikkene visste om strategien som er lagt for framtiden. I et

intervju med daglig leder i en VITA-butikk kom den samme informasjonen fram. ”Back to basic” er det VITA vil satse på nå, og hun legger også til at dette kan være grunnen til at de nye eierne kun satset på Vita når de kjøpte opp selskapet, og ikke VITA Exclusive. Vita Exclusive var som nevnt tidligere et parfymeri med mer eksklusive merker, og dermed med høyere priser enn VITA (Innledning). Denne daglige lederen synes dette er et naturlig valg og begrunner dette med at Vita ikke er noe eksklusivt, men likevel ikke som en dagligvare, og heller noe som er midt imellom på skalaen.

En naturlig tanke i VITAs situasjon kan være at de nå må legge en hard strategi E innad i organisasjonen. Grunnen til dette er at etter en konkurs kan ledelsen se det som nødvendig å skape økonomisk vekst, og at det da kan være lett å kun ha fokus på dette for å oppnå økonomisk stabilitet i kjeden igjen. Etter en konkurs vil det også være nødvendig å skape økonomisk vekst for å kunne overleve i markedet. En streng struktur og systemer på hvordan ting i organisasjonen skal gjøres kan derfor ansees som nødvendig i en slik situasjon og trenger ikke å være noe som påvirker organisasjonen på en negativ måte. Her kan vi også snakke om ulike skalaer av hvor streng en slik strategi skal føres, derfor er det ikke nødvendigvis nødt til å føles strengt selv om det er en strategi E. Er de ansatte enige med ledelsen om målene vil det ikke føles like “strengt”.

På den andre siden kan ledelsen ha det fokuset at de nå ønsker å vinne tilliten til de ansatte. Etter nyheten om konkurs kan de ansatte være usikker på ledelsen, og særlig når en slik nyhet kommer veldig brått på. Dermed kan vi anta at de ansatte har mistet litt tillit til ledelsen, og kanskje også føler seg holdt utenfor viktig informasjon. I VITAs situasjon ble de som nevnt tidligere kjøpt opp, som gjorde at en ny ledelse ble satt inn. Dette kunne gjøre at det var ekstra viktig for den nye ledelsen å bygge opp tillit fra start. I tillegg kan denne situasjonen oppleves som et vendepunkt for de ansatte og ledelsen fordi de nå fikk en ny start, som gjør at også læring settes i fokus. Ut ifra det ene intervjuet med en ansatt kommer det fram at butikkene i Trondheim har fått en ny regionsjef som ønsker å lære bort nye salgsmetoder, noe som kan tyde på at nettopp læring også er en del av den nye strategien.

Her må vi derfor også se på sekvensering. Ut ifra den informasjonen vi fikk av både ledelsen og de ansatte ser vi at de har likt utgangspunkt når det kommer til forklaring av hva som er strategien framover. Derfor kommer det ikke tydelig fram om det er en strategi E eller en strategi O de bevisst fører. Når det kommer til sekvensering kan det være flere ulike argumenter for å enten føre en strategi O først for å så gå over til en strategi E, og motsatt, i denne situasjonen. Argumentene for å starte med en strategi O er at det skaper tillit mellom ledelsen og de ansatte. Flere respondenter ytrer i intervjuene at de nå føler at det er lettere å komme med innspill til ledelsen, og at ledelsen gjerne ønsker å høre deres meninger om ulike beslutninger som skal tas (Empiri). Dette tyder på kjennetegn fra strategi O. I tillegg viser disse utsagnene at dette nå bygger tillit mellom ledelsen og de ansatte, nå som de er mer trygge på hvor de skal henvende seg dersom det er noe de lurer på, samtidig som de føler at de er delaktig i hvordan VITA blir framover (Empiri).

Likevel er argumentene for å starte med en strategi E tilstede også. En krisesituasjon som en konkurs krever at noen raskt tar styring. Etter en konkurs og oppkjøp, er det nødvendig at en organisasjon får formelle elementer på plass som for eksempel ledelse, også endring i hvordan systemer fungerer i organisasjonen. I intervjuet med en av de ansatte kommer det fram at nettopp dette er noe som har blitt endret siden oppkjøpet. Det er nå enklere å vite hvem man skal henvende seg til, siden det før ikke var en like god struktur på dette (Empiri). Dette fører til en trygghet både for ledelsen og de ansatte. I tillegg viser intervjuene at mange av avgjørelsene ble tatt raskt av toppledelsen i starten. Dette ansees som veldig naturlig i en slik situasjon, fordi når en bedrift går konkurs vil framtiden være usikker for alle parter. Videre kommer en ny ledelse som de ansatte må forholde seg til og omvendt. Dette gjør at mange beslutninger må tas hyppig, som for eksempel om alle butikkene skal drives videre, hvem som eventuelt skal fortsette og hvem som må legges ned. I en slik situasjon vil det være nærmest umulig å forhøre seg med alle parter før man tar beslutningen. I tillegg er dette beslutninger som vil føre til et negativt utfall for mange av de ansatte i organisasjonen. Oppkjøpet i VITA var ingen unntak. Her måtte flere butikker legges ned. Ledelsen erkjenner også at de ble nødt til å ta raske avgjørelser i den perioden, de ble nødt til å legge ned butikker uten å kunne forberede de aktuelle ansatte før dette skjedde (Empiri). Likevel kommer det fram i intervjuene med de ansatte at dette er forståelig i en slik situasjon (Empiri). Grunnen til det er at de ansatte forstår at for at

kjeden skal kunne drives videre, er det nødvendig å endre på antall butikker, og at dette ikke er noe personlig fra ledelsen sin side. Dette kan også være en grunn til at vi ikke opplever det som at endringen har skapt motstand fra de ansatte.

Derfor kan vi se på om dette er en form for sekvensering hvor de først startet med en strategi E der hvor toppledelsen måtte ta raske avgjørelser uten innsyn fra de ansatte og endre på strukturer og systemer innad i organisasjonen. Videre kan det virke som ledelsen nå fører en strategi O. De ansatte ytrer at de føler at det nå er enklere å få kontakt med ledelsen, ledelsen tar selv initiativ til å høre de ansattes meninger før de tar beslutningene. I tillegg synes de ansatte at det hele tiden er en god og åpen kommunikasjon med ledelsen (Empiri). “Back to basic”-strategien er et eksempel på dette. De ansatte besitter lik informasjon som ledelsen, de er innforståtte med hva som er strategien framover og hva som er målet. Ledelsen ønsker også her å høre med de ansatte om hva de tror vil fungere i markedet (Empiri). Dette viser en tydelig og åpen kommunikasjon, og en jevnlig informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte.

5.3 Opplevelse av endringens resultat

5.3.1 Kundelojalitet

“Back to basic”-strategien er et viktig virkemiddel på veien mot å vinne tilbake kundelojaliteten i markedet. Etter en konkurs som har tatt stor plass i media kan det være vanskelig å overbevise kundene igjen. De ansatte i VITA-butikkene har opplevd at kundene tror at de er stengt eller har konkurssalg lenge etter dette var et aktuelt tema (Empiri). I tillegg hadde de tidligere en kundeklubb hvor alle medlemmene mistet sine medlemspoeng som et resultat av konkursen, noe som igjen kan gjøre kundene misfornøyde.

Derfor vil det være viktig å bygge opp kundelojaliteten igjen og gjøre kundene like fornøyd som de var før konkursen. I “back to basic”-strategien er dette et viktig element. Der er det fokus på nettopp de merkevarene kundene ønsker seg til en passelig pris. Strategien bygger på nettopp dette med at kvinner i alle aldre skal finne de produktene de er godt vant med, klassikere og gjøre at kunden finner akkurat det de trenger (Empiri). Dette vil dermed føre til å skape en sterkere relasjon til kunden og bygge tillit. Kundelojalitet er noe VITA jobber aktivt med, og de kan se allerede

nå at denne strategien har effekt. Respondentene forklarer at det å vinne tilbake kundelojaliteten er det som står i fokus hos dem (Empiri).

En av respondentene vi intervjuet, har jobbet en lang stund hos VITA. Det vil si at denne respondenten har vært med på mange av de store forandringene gjennom tidene og kjenner til utviklingen VITA hadde før de fikk nye eiere og hvordan det er nå. Respondenten forklarer at kunden er det viktigste, det man lever av og det som gjør jobben gøy (Empiri). Derfor er det viktig å vise kundene at de fortsatt følger med i tiden, som å følge trendene i markedet. Strategien handler om å være “back to basic” i grunnsortimentet, men også ha et sortiment som treffer nåtidens kvinner (Empiri). Så det vil også være fokus på å følge trender, og jobbe med produkter som er populære i markedet og sesongbaserte varer som treffer kundene (Empiri). I tillegg vil det å skru ned prisen på bestselgere og bruke kjent plakatmateriell være viktige elementer i veien mot å vinne tilbake tilliten hos kundene. Dette vil kunne føre til at kundene føler at de får kjøpt akkurat det produktet de ønsker, hos VITA. På denne måten vil det knytte troskap til kjeden og merkevarene VITA fører (Teori).

Hvis vi ser på de ulike typene lojalitet innenfor kundelojalitet vil det ut ifra ledelsen og de ansattes beskrivelse være aktuelt å skape kognitiv lojalitet med kundene. Dette vil altså være at kunden har lojalitet til enten VITA eller de ulike merkevarene de fører, og de vil oppleve at det VITA tilbyr vil være et bedre alternativ enn VITAs konkurrenter kan tilby. På den andre siden kan dette være en litt usikker type kundelojalitet hvis noen av konkurrentene tilbyr de samme merkevarene til en lavere pris(teori). Derfor vil det være viktig for VITA å knytte kundene sine til selve VITA, i tillegg til å sette ned priser på bestselgere og kjente merkevarer, i tillegg til gode kampanjer, noe de selv også påpeker at strategien deres vil være fremover(empiri).

De andre typene kundelojalitet vil også være aktuelt for VITA. Dersom vi ser på handlingslojalitet der kunden virkelig kjemper for produktet eller merkevaren de ønsker ser vi at det kan bli utfordrende for VITA å skape en slik lojalitet til sine kunder. Grunnen til det kan være at de tilbyr mange av produktene som også blir tilbudt i andre butikker, slik at kundene ikke orker å ta seg bryet med spesifikt å gå til VITA. Likevel ønsker de å følge med på trendene i markedet, og de vil stadig ta inn flere nye merkevarer som kan gjøre at det blir enklere for VITA å skape denne typen

lojalitet til kundene i tiden fremover. Vi kan og se at ledelsen og de ansatte beskriver at de ønsker at kunden skal kunne finne det beste produktet til deres behov, i tillegg til at lærer de nye salgsmetoder for å kunne gjennomføre nettopp dette, slik at de kan satse på affektiv kundelojalitet. På den andre siden kan det være vanskelig å skape lojalitet med kunden på denne måten da kunden er åpen og gjerne ønsker å prøve nye ting. Det positive med dette er at VITA har mange forskjellige merkevarer, i tillegg til ulike prisklasser, og som de sier, ønsker de å treffe alle kvinner i alle aldre (Empiri).

5.4 Undersøkelsen

Undersøkelsen i denne oppgaven har vært omfattende. Undersøkelsen er som nevnt tidligere basert på kvalitative data (Metode). Denne metoden har både sterke og svake sider. En av de sterkeste sidene ved en slik undersøkelse er at man har mulighet til å få fram følelser hos respondentene, særlig ved ansikt-til-ansikt intervju. De intervjuene vi førte gjennom mail mistet litt av nettopp dette. I tillegg har denne undersøkelsen gitt oss en del utfordringer når det kommer til kommunikasjon med respondentene. Det tar lengre tid å føre en dialog gjennom mail enn ansikt til ansikt og per telefon. Dette har gjort at prosessen vår vedrørende undersøkelsen har tatt veldig lang tid. Gjennom undersøkelsen har vi derfor funnet ut og lært ulike elementer vi ville endret på og hva vi ville gjort igjen.

Noe vi kunne endret på er å foreslå kun intervju over telefon, og ikke mail til respondentene. Våre respondenter fikk valget mellom disse alternativene, og da ble mail det valgte alternativet. Dette er en undersøkelsesform som vil være mindre tidkrevende for begge parter, i tillegg til lite organisering på forhånd. Likevel hadde vi fått mer informasjon fra respondentene dersom vi hadde holdt intervjuet per telefon eller videosamtale, og noe vi gjerne hadde valgt ved en senere anledning. Personlig ansikt-til-ansikt intervju er uansett det beste alternativet for vår oppgave, og hadde vi hatt mulighet til å velge denne intervjuformen for alle respondentene, ville vi gjort det. Dette er en tidkrevende intervjuform med tanke på etterarbeidet, men er det vi absolutt har fått mest ut av, slik at arbeidet både før og etter er verdt tiden.

Transkriberingsprosessen er også noe vi har lært mye av, og å velge ut relevant informasjon ut ifra våre data.

Selv om det er både positive og negative sider ved selve undersøkelsen har vi innhentet svært nyttig informasjon for vår oppgave. Vi har lært hvordan en konkurser fungerer i praksis, og ikke minst hvordan de ansatte har opplevd denne tiden. I tillegg har vi lært hvordan det er å plutselig havne midt inn i en omfattende endringsprosess, og hvordan både ledelsen og ansatte har taklet denne situasjonen.

Med dette kan vi se at svarene til respondentene belyser teorien. Vi kan knytte teorien opp mot respondentenes svar, og vi ser at dette er en prosess som har påvirket både ledelsen og de ansatte. I tillegg har vi innhentet mye relevant informasjon som det var mulig å gjøre ulike analyser av, slik at vi får belyst VITAs situasjon fra flere vinkler.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi besvare problemstillingen “*Hvordan opplever de ansatte i Vita Trondheim endringsprosessen i Vita?*”. Målet med denne undersøkelsen har vært å finne ut hvordan de ansatte har opplevd prosessen fra å gå konkurs, til å få nye eiere, til å bli presentert for en ny strategi som skal være hovedmålet framover. Med opplevelsen rundt dette mener vi deres tanker og følelser gjennom hele denne prosessen.

6.1 Hovedkonklusjon

For å kunne besvare problemstillingen vår var det viktig å formulere tre forskningsspørsmål som kunne hjelpe oss til å få svar på dette. Derfor ble det første forskningsspørsmålet som følger: “Hvordan har endringen blitt kommunisert ut til de ansatte?”. Målet med dette spørsmålet var å kunne få informasjon om dette fra både ledelsen og de ansatte. I tillegg ønsket vi å finne ut hvordan kommunikasjonen fungerte og hvordan de ansatte opplevde all informasjonen de fikk på kort tid, fra konkurs til oppkjøp og videre i prosessen. Dermed fikk vi vite at butikksjefene fikk informasjon om konkursen rett før nyheten kom i media, dette medførte at de andre ansatte ikke fikk noe informasjon om dette før det allerede var i media. Ved en slik nyhet oppstår det et sjokk og de ansatte fikk mange tanker rundt dette. Tanker som kom opp var at man har en usikker framtid karrieremessig og at man kunne miste mange man hadde nære relasjoner til, både andre ansatte, kjeden og arbeidsplassen. Dette kan dermed knyttes opp mot tap av identitet, tap av sosiale relasjoner og frykt for det ukjente. Videre ble vi presentert for den nye strategien de raskt startet med etter oppkjøpet kalt “Back to Basic”. Denne strategien handler om å vinne tilbake kunder, fokus på kjente merkevarer og føre gode priser på produktene.

Videre er det neste forskningsspørsmålet “Hvordan gjennomføres endringsprosessen?”. Ved bruk av dette spørsmålet ønsket vi å se enda nærmere på kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte etter oppkjøpet. Vi ville også vite hvordan de ansatte opplevde dette, i tillegg til å analysere hvilken strategi ledelsen fører innad i organisasjonen. Dette handler om kommunikasjonen fra konkurs, til oppkjøp og den videre prosessen. Gjennom svarene vi fikk under disse spørsmålene innhentet vi informasjon om at kommunikasjonen ble bedre etterhvert som det ble

mer struktur i organisasjonen. Det vil si at når de nye eierne hadde kjøpt opp kjeden ble det vanskelig for ledelsen å kunne få informasjonsflyten til å fungere optimalt med en gang, da det var behov for å ta raske og drastiske avgjørelser. Videre ytret respondentene at kommunikasjonsflyten stadig ble bedre. Som nevnt tidligere ble også “Back to Basic”-strategien utformet raskt etter dette. Denne strategien kunne både ledelsen og de ansatte gi oss lik informasjon om, i tillegg til at butikkledere var delaktige i denne prosessen. Dermed analyserte vi det som at det oppstod en sekvensering, som vil si at ledelsen startet med en strategi E hvor de innførte endringer uten å informere de ansatte på forhånd, før det nå virker som de fører en strategi mer lik strategi O.

Til slutt ønsket vi å høre hva de ansatte og ledelsen opplevde at de har oppnådd hittil med endringen som foregår. Derfor ble det tredje og siste forskningsspørsmålet formulert slik: “Hva er resultatet (hittil) av endringen?”. Med dette fikk vi vite at de ansatte opplever at kommunikasjonen mellom de og ledelsen er bedre enn før konkursen. I tillegg opplever de at kundene har mer sympati og at de gradvis vinner tilbake kundelojaliteten etter denne delvis ble nedbrutt ved konkursen.

Derfor kan vi konkludere med at de ansatte har opplevd denne prosessen som trist og stressende, men at organisasjonen likevel fungerer bedre nå enn før konkursen. Prosessen har vært stressende da de først ikke visste om deres butikk ville overleve, om de ville ha en jobb lengre og generelt en veldig usikker framtid. Den har vært trist fordi de har opplevd å miste kolleger og butikker de tidligere har arbeidet i. På den positive siden opplever de ansatte at kommunikasjonen mellom de og ledelsen har blitt bedre og at de nå er mer delaktige i avgjørelser som tas innad i organisasjonen enn de var før. I tillegg opplever de “Back to Basic”-strategien som noe positivt, og som vil hjelpe med å vinne kundelojaliteten tilbake.

6.2 Forslag til videre forskning

Ut ifra vår oppgave dukker det opp noen nye og interessante problemstillinger som kan forskes videre på. Først og fremst har vi i denne undersøkelsesprosessen støtt på en del utfordringer forårsaket av korona-pandemien som brøt ut i Norge i mars 2020. Ansatte ble permittert og mange bedrifter opplevde lavere inntekt som en konsekvens

av den synkende etterspørselen fra kundene. En relevant problemstilling kan da være å undersøke hvordan Vita påvirkes av pandemien. Hvilke endringer og konsekvenser har det medført både økonomisk og organisatorisk?

I vår undersøkelse konkluderte vi med at de ansatte virker mer fornøyde med hvordan ting gjøres i VITA nå, enn før konkursen som fant sted i oktober 2019. Blant annet har kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte forbedret seg. Dette kan også være en interessant problemstilling å gå videre på. Hva er årsakene til at de ansatte er mer tilfredse? Hvilke endringer har den nye ledelsen iverksatt? Det kan også være en idé å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse på hvordan de ansatte i Vita Norge opplevde endringsprosessen totalt sett. Vi valgte å avgrense vår problemstilling til å fokusere på Vita Trondheim gjennom kvalitative data, men det vil også være interessant å kunne se et helhetlig bilde av hvordan endringsprosessen opplevdes generelt hos Vita som en organisasjon. På denne måten har forskerne også mulighet til å sammenligne svarene på undersøkelsen fra flere byer rundt om i landet. Hvilken landsdel opplever i størst grad endringsprosessen som noe positivt?

7. Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide for ansatte i Vita-butikker

Før vi setter i gang med det formelle intervjuet vil vi spørre den enkelte om deres stilling i Vita og hvor lenge de har arbeidet i Vita.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har endringen blitt kommunisert ut til de ansatte?

Spørsmål 1:

Hva vet du om strategien som er lagt for Vita etter dere fikk nye eiere?

Spørsmål 2:

Hvilken informasjon fikk dere om at Vita skulle slås konkurs?

Spørsmål 3:

Hvordan mottok du denne informasjonen?

Spørsmål 4:

Hvordan opplevde du beskjeden om at Vita var konkurs?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan gjennomføres endringsprosessen?

Spørsmål 5:

Hvordan ble du informert underveis om endringene som skulle skje da Vita fikk nye eiere?

Spørsmål 6:

Hvilke tiltak opplever dere at ledelsen har satt i gang for å gjennomføre endringen(e)?

Spørsmål 7:

Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte har vært gjennom denne perioden?

Forskningsspørsmål 3: Hva har blitt resultatet (til nå/hittil) av endringen?

Spørsmål 8:

Hvilke endringer har du lagt merke til i din arbeidssituasjon før og etter de nye eierne overtok?

Spørsmål 9:

Hva opplever du at dere i Vita har oppnådd så langt med endringen?

Er det ellers noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2

Intervjuguide for HR-ansvarlig

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har endringen blitt kommunisert ut til de ansatte?

Spørsmål 1:

Hvilken strategi har dere lagt for Vita etter dere fikk nye eiere?

Spørsmål 2:

Hvordan har endringsprosessen påvirket organisasjonsstrukturen hos Vita?

Spørsmål 3:

Hva var motivasjonen til å fortsette driften i Vita?

Forskningsspørsmål: Hvordan har endringen blitt kommunisert ut til de ansatte?

Spørsmål 4:

Hvilken informasjon fikk de ansatte på forhånd om at Vita skulle slås konkurs?

Spørsmål 5:

Hvordan mottok de informasjonen om at Vita skulle slås konkurs?

Spørsmål 6:

Hvordan har dere holdt de ansatte i Vita-butikkene oppdatert rundt endringene underveis?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan gjennomføres endringsprosessen?

Spørsmål 7:

Hvilke tiltak har dere satt i gang for å gjennomføre endringen(e)?

Spørsmål 8:

Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte har vært gjennom denne perioden?

Forskningsspørsmål 3: Hva har blitt resultatet (hittil) av endringen?

Spørsmål 9:

Hva opplever dere at Vita har oppnådd så langt med endringen?

Spørsmål 10:

Hvilke reaksjoner fra de ansatte opplever dere i ledelsen på endringsprosessen som har skjedd i Vita?

Dersom det er noe annet du/dere ønsker å tilføye som ikke har kommet godt nok fram i intervjuet må dere gjerne gjøre det.

8. Litteraturliste

Bråthen, T., Langfeldt S.F, Minde, S.W., Viken, M., (2019) *Lov og rett for næringslivet*. (26. utgave). Oslo: Gyldendal focus forlag

Christensen, J., Randen, M. (2019, 21.oktober). Selskapet bak Vita er konkurs. *Dagens næringsliv, Marked*. Hentet fra: <https://www.dn.no>

Folkehelseinstituttet. (2020, 8. februar). Fakta om viruset og sjukdommen (covid-19). *Folkehelseinstituttet, koronavirus*. Hentet fra: <https://www.fhi.no/>

Folkehelseinstituttet. (2020, 16. mars). Fakta om covid-19-utbruddet. *Folkehelseinstituttet, koronavirus*. Hentet fra: <https://www.fhi.no/>

Framnes, R., Pettersen, A., Thjømmøe, H.M. (2011). *Markedsføringsledelse*. (8.utgave.) Oslo: Universitetsforlaget

Ingleson, M.H. (2019, 11.august). Nedtur for Vita-kjeden: - Har vært et utfordrende år. *E24, Næringsliv*. Hentet fra: <https://e24.no>

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Konkursloven. (1984). Lov om gjeldsforhandling og konkurs. (LOV-2019-03-15-6). Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/1984-06-08-58>

Mikalsen, K.E. (2017, 13. september). Netthandelen i Norge eksploderer og truer butikker. *Aftenposten, Økonomi*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no>

Ripegutu, H. (2019, 29. oktober). Vita legger ned 58 butikker - disse blir rammet. *Nettavisen, Økonomi*. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no>

Vita. (2019). Om Vita. Hentet fra: <https://www.vita.no/om-vita/>

Vita. (2019). Om Club Vita. Hentet fra: <https://www.vita.no/om-club-vita/>

