



Universitetet  
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

# BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

Økonomi og Administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
TEMATISKE RETNING:

Strategi og ledelse

TITTEL:

Strategisk endring i krise – hvordan påvirker en krise organisasjoners strategi?

ENGELSK TITTEL:

Strategic change in crisis – how does a crisis affect an organizations strategy?

FORFATTERE:

Kandidatnr:

7776

.....

7809

.....

Navn:

Sara Bellesen

.....

Lena Gloppen

.....

VEILEDER:

Rune Todnem By

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2021 som en del av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitet i Stavanger. Den tematiske retningen vi har jobbet med er strategi og ledelse, med fordypning i strategiske endringer som følge av krise. Arbeidet med denne oppgaven har vært veldig lærerikt og utfordrende, samtidig som det har vært spennende å jobbe med.

Vi ønsker å takke alle de fantastiske menneskene vi har hatt rundt oss i denne perioden vi har jobbet med oppgaven. En stor takk til familiene våre som sikkert er fryktelig lei av å høre oss mase om denne oppgaven etter mange måneder med hardt arbeid. Vi vil også rekke en stor takk til Eli Valborg Lindland og Hans Inge Skadberg. Uten dere hadde vi nok aldri kommet i mål med denne oppgaven, og for det vil vi være evig takknemlige.

Til slutt ønsker vi også å takke veilederen vår Rune Todnem By for å ha ledet oss i riktig retning og for å ha gitt oss god konstruktiv kritikk.

## Sammendrag

Krise representerer ofte en eller annen form for diskontinuitet eller avbrytelse i forhold til en vanlig eller ønsket situasjon (Johansen & Frandsen 2010:69). (Aksnes & Tessem, 2012) Derfor blir det ofte nødvendig med endringer i bedrifters strategier, strukturer og aktivitet. Det er endringene som ofte er grunnlaget for om at bedriftene klarer seg gjennom krisen eller ikke. De er ofte helt avhengig av å tilpasse seg de nye forholdene for å fungere under den nye normalen. Strategi spiller her en stor rolle, siden strategi ofte er bedrifters ryggrad, og det å ha en god strategi er en helt avgjørende faktor for bedrifter som vil lykkes.

Formålet med denne oppgaven er å sette søkelys på bedrifters strategiske endringer under en krise. Fordi en slik kunnskap om hvordan bedrifter og sentrale næringer opplever og håndterer situasjonen nå er utrolig viktig for å utvikle gode og treffsikre tiltak som kan bidra til utvikling og vekst i norsk næringsliv på lengre sikt. (Innovasjon Norge, 2020) Problemstillingen vi valgte er «Hvordan påvirker en krise organisasjoners strategi?». For å svare på problemstillingen vår har vi gått gjennom relevant teori, tatt i bruk kvalitativ forskningsmetode og derav analysert resultatene. Resultatene er drøftet opp mot relevant teori og ved hjelp av denne kunnskapen har vi kommet frem til et svar på problemstillingen vår.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Begrepsforklaring.....	8
Strategi .....	8
Krise .....	8
Paradigme.....	8
Strategisk ledelse.....	9
1.2 Bakgrunn for oppgave.....	9
1.3 Problemstilling og formål .....	9
1.4 Oppgavens oppbygging .....	10
1.5 Valg av bedrift .....	10
2.0 Teori.....	14
2.1 Strategi .....	14
2.2 Krise .....	19
2.3 Strategisk ledelse i krise.....	21
3.0 Metode .....	25
3.1 Innledning .....	25
3.2 Metode .....	25
3.3 Forskningsdesign .....	28
3.4 Datainnsamling .....	31
3.5 Validitet av data .....	32
3.6 Fordeler og ulemper med datainnsamling.....	33
3.7 Potensielle feilkilder .....	33
3.8 Oppsummering Metode .....	34
4.0 Analyse .....	34

4.1 Om informantene og selskapene .....	35
4.2 Utarbeidelse av intervjuene.....	36
4.2.1 Bakgrunn/innledningsspørsmål .....	36
4.2.2 Aspekter ved bedriften .....	37
4.2.3 Aspekter ved omgivelsene .....	37
4.2.4 Avslutningsspørsmål .....	38
4.2.5 Tilleggsspørsmål .....	38
4.3 Analyse av intervjuene.....	38
5.0 Konklusjon.....	51
6.0 Kilder .....	54
7.0 Figurer .....	55
8.0 Referanser.....	55
9.0 Vedlegg.....	60
9.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide .....	60
9.2 Vedlegg 2 – Intervju .....	62

## Figurliste

Figur 1 Regnskapstall IKEA høst 2019.....	13
Figur 2 Modell av et kaskade rammeverk .....	16
Figur 3 Modell induktiv og deduktiv fremgangsmåte.....	27
Figur 4 Modell over sammenhengen mellom forskningsperspektiv, tilnærming og metode .....	30

## 1.0 Innledning

Året 2020 skjer noe ingen var forberedt på, hele verden rammes av en pandemi. Verdens helseorganisasjon har definert en pandemi som «et utbrudd av et nytt patogen som lett sprer seg fra person til person over hele kloden»/ «an outbreak of a new pathogen that spreads easily from person to person across the globe». (Prof. Maital & Barzani, 2020). Viruset hele verden blir rammet av blir først påvist i Wuhan i Kina i desember 2019, men spredte seg raskt videre til hele verden, og utbruddet ble 12.mars 2020 erklært som en pandemi av WHO. Viruset har navnet Covid-19 og skyldes SARS-COV-2 viruset. Det er en virusvariant fra virusfamilien korona som består av mange ulike virus som gir luftveisinfeksjoner og lette forkjølelser, men som også kan forårsake mer alvorlige sykdommer. Korona viruset som herjer verden i dag viser likheter med SARS-viruset som også tilhører virusfamilien korona. SARS-COV-2 viruset har formert seg flere ganger og har mutert seg til flere mer smittsomme og dødelige varianter, da blant annet den britiske, den sør-afrikanske og den brasilianske varianten.

Covid-19 ble først påvist i Norge 26.februar 2020, men de norske myndighetene hadde allerede satt i verk sine første tiltak allerede 30.januar 2020, da verdens helseorganisasjon erklærte virusutbruddet for en global folkehelsekrise. Den 12.mars innførte Norge de strengeste tiltakene for å stoppe den store spredningen som var da.

Utbruddet av viruset har medført store kostnader for samfunnet og hatt store konsekvenser for arbeidslivet både her i Norge og i resten av verden. Nesten hele Norge ble stengt ned og mange bedrifter så seg dermed nødt til å permittere sine ansatte og holde stengt. Dette skyldtes både selve korona pandemien, men også myndighetenes smittevernstiltak som ble iverksatt for å slå ned pandemien. I tillegg blir Norge rammet av den sviktende etterspørselen på det internasjonale markedet, fallet i oljeprisen og reiserestriksjonene som flere land iverksatte.

10. og 13.mars gikk regjeringen ut med en pressemelding, hvor de varslet om flere tiltak som de ville iverksette for å kunne håndtere de økonomiske konsekvensene av pandemien. De gikk ut og sa at de ville gjennomføre nødvendige tiltak for å unngå konkurser og oppsigelser ved behov. De kom også med flere konkrete tiltak for bransjer og bedrifter som har blitt hardt rammet, slik som; flybransjen og reiselivsnæringen, men også bedrifter hvor leveranser har blitt forhindret eller omsetningen stoppet opp på grunn av verdensøkonomien.

Selv med egne tiltak som omhandler dagpenger og arbeidstid har det ikke vært lett å prøve å motvirke skadevirkningene. Antall permitterte i tidsperioden januar-februar 2021 var i januar på 66 749, mens i februar på 73 216. (NAV, 2021)

Dette er bare blant de som har søkt eller fått vedtatt dagpenger under permitteringen, noe som betyr at tallene kan være høyere. Disse tallene er de høyeste permitteringstallene vi har hatt siden 2. verdenskrig. (Høgseth, 2020).

Regjeringen kom også med tiltak som var mer langsiktige for å kunne opprettholde aktiviteten i økonomien, hvis det skulle bli nødvendig. De kunngjorde blant annet at de ville bruke penger på helsevesenet slik at de ville ha de ressursene de trengte i tilfelle en akutt situasjon oppsto. Regjeringens strategi var da å kjøpe inn mer legemidler, men også sette av penger til å gjennomføre korona-analyser. De foreslo også å endre permitteringsloven for å gjøre kostnadene for bedriftene mindre i en økonomisk vanskelig tid. Regjeringen gikk inn for å endre loven om permitteringsvarsling til de ansatte fra 15 dager til 2 dager. Denne avgjørelsen ble tatt for å redusere perioden der arbeidsgivere betaler lønn til ansatte ved permittering, slik at staten heller tar på seg denne kostanden. Dette gjør at bedriftene får bedre likviditet og da klarer å unngå oppsigelser som ville vært alternativet. Selv om det etter hvert kan komme til dette, da pandemien allerede har vart et helt år. Regjeringen opphevet også ventedagene før dagpengene ble utbetalt, for å minske konsekvensene for de permitterte arbeidstakerne og for å redusere inntektstapet.

Regjeringen gjorde det også mulig for bedrifter som går med underskudd å tilbakeføre det mot beskattet overskudd fra tidligere år. Dette skulle hjelpe bedrifter som var rammet av sviktende kunder, som vi blant annet ser i reiselivsbransjen. Det vil også gjøre det lettere å få eventuelle kortsiktige lån fra banker. Dette tiltaket innførte regjeringen for å unngå konkurser hos bedrifter som ellers ville ha gjort det veldig bra. Regjeringen gjorde det også mulig å utsette betaling av formueskatt, for likviditetshjelp. Også selvstendige næringsdrivende fikk utsatt betalingsfristen av forskuddsskatt. Regjeringen kom også med en statlig garantiordning for lån til mellomstore og små bedrifter, for å hjelpe de som rammes av inntektsfall slik at de kan skaffe seg nok penger til å kunne finansiere seg gjennom denne perioden, bevare arbeidsplasser og unngå konkurs. Regjeringen foreslo også å gjenopprette Statens obligasjonsfond på inntil 50 milliarder kroner, for å hjelpe større selskaper. Dette tiltaket har tidligere vist seg å være til hjelp med å skape et mer velfungerende marked for kredittobligasjoner, som store bedrifter låner penger i.

Virkningene av utbruddet og tiltakene som har vært innført vil, ikke bare i Norge, men også i resten av verden, påvirke økonomien i mange år fremover. Den norske regjeringen har derfor kommet med flere krisepakker til de forskjellige næringene i løpet av det siste året.

Etter hvert som smittenivået endres, må det iverksettes tilrettelagte tiltak for å sikre det norske næringslivet, for å stabilisere den økonomiske situasjonen, for å sikre arbeidsplasser og satsing i nye markeder. Regjeringen har derfor valgt å satse på en strategi som har mål om å få folk tilbake i arbeid, sikre flere bein å lene seg på, skape en grønn fremtid, bygge kompetanse, inkludere flere, bevare trygghet og tillit i samfunnet, og et sterkt internasjonalt engasjement. De har derfor valgt å gi arbeidsgivere som tar permitterte tilbake i arbeid en mulighet til å søke om støtte til å dekke lønnskostnadene.

Oppgaven vår handler om bedrifters eller organisasjoners strategiske valg og endringer i tid med krise. Vi har i løpet av oppgaven vår satt oss inn i ulike bedrifters utfordringer og satt oss inn i hvordan de har arbeidet for å løse disse. Gjennom samtaler med mennesker fra våre valgte bedrifter har vi fått ny kunnskap om hvilke endringer som skjer i en bedrift i krise, og gjennom arbeidet med den nye kunnskapen har vi kommet frem til hvilke metoder som også kan nyttige i fremtiden.

## 1.1 Begrepsforklaring

### Strategi

Kort fortalt er strategi valg. Mer spesifikt er strategi et integrert sett med valg som unikt plasserer firmaet i sin bransje for å skape en bærekraftig fordel og en overlegen verdi i forhold til konkurrentene. (Lafley & Martin, 2013)

### Krise

«Krise er en vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring». (Store norske leksikon, 2018)

### Paradigme

«Paradigme er en problemløsning som blir akseptert som forbilledlig for løsninger av lignende problemer innen samme vitenskap, og som derved skaper en vitenskapelig tradisjon». (Store norske leksikon, 2020)



## Strategisk ledelse

«Strategisk ledelse er beslutninger og handlinger som avgjør virksomhetens langsiktige kurs og mål, inkluderer situasjonsanalyse, strategi formulering og implementering, kontroll og evaluering». (Hunger & Wheelen, (2002:2)) (Sander, Strategisk ledelse, 2020)

### 1.2 Bakgrunn for oppgave

Grunnen til at vi har valgt å skrive om de strategiske endringene under en krise er fordi dette er et veldig relevant tema som kan knyttes opp mot den krisen samfunnet er i den dag i dag, men også tidligere og kommende kriser. Tidligere undersøkelser har funnet ut at Covid-19- krisen har fått betydelig effekt for vekstkraften til norsk næringsliv, og at kunnskap om hvordan et utvalg bedrifter og sentrale næringer håndterer situasjonen vil derfor være svært viktig for å utvikle gode og treffsikre tiltak som kan bidra til utvikling og vekst i norsk næringsliv på lengre sikt. Virkningene av covid-19-krisen varierer sterkt mellom ulike bedrifter og næringer. I innovasjonstalen fra innovasjon Norge har de spesielt sett på nye vekstbedrifter, prosessindustri, havbruk og digital varehandel. I innovasjonstalen har de lagt vekt på at det er viktig å finne ut av hvordan de ulike næringene håndterer denne krisen slik at vi kan være forberedt hvis noe slik skal skje igjen i fremtiden. Derfor har vi bestemt oss for at vi vil se nærmere på hvilke strategiske endringer organisasjoner har gjort under denne krisen. Vi var allerede nysgjerrige på hvordan organisasjonene tenkte fra før av, men å vite at det kan være viktig å utrede denne informasjonen i tilfelle lignende hendelser skjer i fremtiden, gjør det bare enda mer spennende å undersøke.

### 1.3 Problemstilling og formål

Problemstillingen vi har valgt for oppgaven er: Hvordan påvirker en krise organisasjoners strategi? Grunnen til at vi har valgt denne problemstillingen er fordi vi hadde en felles interesse for å forstå hvordan organisasjoner har måtte tenke nytt og innovativt med tanke på sine strategiske endringer det siste året.

I arbeidet med å komme frem til den endelige problemstillingen var vi mye frem og tilbake. Det var ikke lett å formulere en problemstilling som var både inkluderende nok, men samtidig konkret og avgrensende nok til at vi holdt oss på et spor. På veien til den

endelige problemstillingen var vi innom flere andre lignende problemstillinger, helt til vi kom frem til den vi har i dag.

Formålet med denne oppgaven er å sette søkelys på bedrifters strategiske endringer under en krise. Fordi en slik kunnskap om hvordan bedrifter og sentrale næringer opplever og håndterer situasjonen nå er utrolig viktig for å utvikle gode og treffsikre tiltak som kan bidra til utvikling og vekst i norsk næringsliv på lengre sikt. (Innovasjon Norge, 2020) Derfor har vi sett oss ut to bedrifter som har fått kjenne på den nåværende krisen på to ulike måter. Én bedrift har gjort det skikkelig bra, mens den andre har måttet stenge helt ned og permittere sine ansatte. Formålet med oppgaven blir derfor å finne ut av hvilke strategiske endringer organisasjoner burde implementere ved krise og å finne ut hvilke strategier som ikke virker slik at man er forberedt på kommende hendelser.

## 1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp systematisk. I den første delen som vi allerede har gått gjennom har vi gjort rede for bakgrunnen for oppgaven og oppgavens problemstilling og formål. Videre i den første delen skal vi bli bedre kjent med bedriftene vi har valgt å skrive om i oppgaven vår.

I kapittel 2 redegjør vi for den teoretiske delen arbeidet vårt er knyttet til. Dette kapittelet inneholder teori knyttet til strategi og krise. Dette er de temaene vi mener er mest relevante for å kunne besvare problemstillingen i oppgaven.

I kapittel 3 redegjør vi for den metodiske tilnærmingen som er benyttet i oppgaven. Vi vil gå nærmere inn på hvilken samfunnsvitenskapelig metode vi har brukt for å utarbeide det endelige intervjuet og arbeidet rundt informasjonen vi har innhentet.

I kapittel 4 redegjør vi for analysen. Her vil vi presentere intervjuene og resultatene, vi vil også diskutere funnene våre opp mot teorien og problemstillingen

Avslutningsvis i kapittel 5 vil resultatene bli drøftet og validert, før vi kommer til en konklusjon som gir oss et svar på vår problemstilling.

## 1.5 Valg av bedrift

### **Berg-Hansen**

Berg-Hansen er Norges største og eldste reisebyrå og hadde, før korona, ca. 400 ansatte fordelt på ca. 21 kontorer over hele landet. Bedriften ble etablert av Ole Berg-Hansen i

1875 da han den 25. januar kunngjorde i Morgenbladet at han ville motta last og passasjerer ved "Christiania havn eller nærmeste sted hvor sjøisen møter åpent farvann". Denne annonsen representerer Berg-Hansens beskjedne start på det som i dag har blitt Norges største reisebyrå.

Eksistensgrunnlaget deres handler om akkurat det samme som det gjorde i 1875. De vil hjelpe folk med å komme seg dit de skal på en trygg og behagelig måte.

De er genuint opptatt av å gi sine kunder en god reiseopplevelse og de liker å gi gode anbefalinger og det lille ekstra både før, under og etter reisen. De hjelper kundene sine til å finne ut hvor de kan bo, hvor de kan spise og hva de kan gjøre. De setter også gjerne sammen hele turen slik at kundene slipper å lete seg frem til den beste turen på egenhånd, og kan heller bruke tiden på å være med familien eller å jobbe.

Kundene deres reiser på deres ansvar og de har beredskap og 24 timers service, enten kundene skal på jobbreise, gruppetur, konferanse eller ferie. (Berg Hansen, u.d.)

For Berg-Hansen har det alltid vært viktig å være til stede der utvikling og innovasjon skjer. En av forutsetningene for dette har vært kontoret de har hatt i Stavanger. Ifølge Eli Valborg Lindland, daglig leder Stavanger, er Stavanger ofte tidlig ute med nye trender og det er derfor viktig at Berg-Hansen tilpasser seg de nye behovene i markedet. Berg-Hansens reiserådgivere er eksperter på destinasjoner som er særegne for energiindustrien og som ofte krever ekstra ekspertise. De håndterer også reiser til og fra oljeplattformer som er sårbare for værforhold, og derfor krever at de er tilgjengelige for kundene sine 24/7. (Berg Hansen, 2021)

Da korona rammet Norge ble de fleste ansatte sendt på hjemmekontor, men selv om mange fortsatt var i arbeid, kom det ingen penger inn. Arbeidet besto bare av å bistå kundene med å komme seg hjem til Norge og i å håndtere avbestillinger. Allerede mandagen etter at Norge stengte ned måtte Berg-Hansen gå til svært omfattende permitteringer, og dette var kun første runde med permitteringer.

Det er ikke bare hos Berg-Hansen at koronakrisen førte til permitteringer. Virke Reiseliv gjennomførte en undersøkelse blant sine medlemsbedrifter uka Norge stengte den. Da hadde én av fire allerede foretatt permitteringer, mens 70 prosent av bedriftene planla permitteringer. (Gilbrant, 2020)

Per Arne Villadsen har lagt stor vekt på at det er viktig å ha gode ordninger slik at de kan beholde kompetansen til de ansatte, og at de er villige til å komme tilbake når pilene peker oppover igjen.

Toppsjefen i Berg-Hansen, Per Arne Villadsen er forberedt på at forretningsreiser vil få en varig negativ effekt som følge av koronapandemien, og dette vil slå hardt ut hos reiseselskapet siden de i hovedsak har kunder innenfor bedriftsmarkedet.

- " Det er klart at terskelen for en nødvendig jobbreise kommer til å heves, som gjør at markedet blir mindre. Hvor mye mindre er bare å gjette", sier Villadsen, som allerede før pandemien hadde begynt satsing på arrangering av digitale konferanser og events. Det gir flere ben å stå på. (Graff, 2020)

I Norge har en stor del av konferansevirksomheten vært lagt til Stavanger. Det siste året har det imidlertid dukket opp et behov for digitale og hybride møteplasser.

- I Berg-Hansen har vi det siste året utarbeidet gode digitale verktøy som gjør at våre kunder kan gjennomføre profesjonelle og inspirerende digitale møter for sine kunder og kolleger. Erfaringen fra dette arbeidet tar jeg med meg videre som daglig leder i Stavanger, og vil være et av mange satsningsområder for oss framover, sier Lindland.
- Vi ser frem til å utvikle flere lokale arbeidsplasser. Dette er noe av drivkraften bak vår strategi. Vi ønsker å skape sterke lokale selskaper, som kan demme opp for de reisebehov nordmenn har lokalt, samtidig som vi skaper flere lokale arbeidsplasser. På den måten gjør vi noe viktig for både de lokale forholdene - men også for Norge som helhet, hvor vi bidrar til skatteinntekter, sier administrerende direktør i Berg-Hansen, Per Arne Villadsen. (Berg Hansen, 2021)

## **IKEA**

IKEA ble startet i 1943 av Ingvar Kamprad. IKEA ble først startet som et postordrefirma i Älmhult. I dag er IKEA et globalt varemerke for innredning til hjemmet til en rimelig pris med god komfort og design.

IKEA har i dag 422 varehus i mer enn 50 land. Med digitaliseringen som skjer hele tiden og endringene i kundenes handlemønstre ønsker IKEA å utvikle konseptet for å nå ut til enda flere mennesker, og gi dem en god opplevelse uansett hvilken kanal kundene bruker.

Det første varehuset i Norge åpnet i 1963, og de har i dag varehus i Stavanger, Lillesand, Asker, Oslo, Ringsaker, Bergen og Trondheim. Det jobber ca. 3100 i IKEA Norge og hovedkontoret ligger i Asker.

Visjonen til IKEA er «å skape en bedre hverdag for å de mange menneskene». IKEA ønsker å tilby et stort utvalg med innredningsartikler til hjemmet som både er form og funksjons riktige til en lav pris slik at flest mulig har råd til å kjøpe de. Med produkter som mange ønsker kan IKEA lage stort produksjonsvolum, da kan de tilby en lavere pris når de i tillegg pakker produktene og frakter dem i flatpakker. De reduserer da transport- og lagerkostnadene som bidrar til den lave prisen. (IKEA, u.d.)

#### **Her er noen tall\* vi er veldig glade for og stolte av:**

- **Total omsetning:** NOK 8 315 millioner
- **Besøk på varehus:** 10 110 202
- **Besøk i nettbutikken:** 43 324 333

\* For regnskapsåret 2019: 1. september 2018–31. august 2019

#### *Figur 1 Regnskapstall IKEA høst 2019*

IKEA Forus lå godt an før koronakrisen, men opplevde korona-smellen i mars da smittevernsrestriksjonene førte til at de ikke kunne ta inn så mange kunder i varehuset som de ønsket. Så løsnet det, og i april og mai så økte salget kraftig. Salgsmessig fikk de en fenomenal vår og sommer.

IKEA Forus hadde en stor økning i salg av utstyr til hjemmekontor, men også salget av kjøkken og garderobe artikler økte betydelig.

Dette har ført til bonusfest på IKEA. Over 300 ansatte hos IKEA Forus får tidenes bonus utbetaling. (Fosse, 2020)

IKEA Forus har vært heldige, og har ikke vært et av de 281 varehusene fordelt på 23 land som har blitt stengt. IKEA Norge har en egen sentral kriseledelse som har fulgt situasjonen tett og som har vært klar til å stramme inn dersom myndighetene økte tiltakene. Blant annet i Danmark har alle IKEA-varehus blitt stengt under koronapandemien. Grunnen til at Norge ikke har tatt samme avgjørelse er fordi myndighetene i Norge har hatt en ulik tilnærming til krisen. I Danmark har man blant annet stengt ned både butikker og kjøpesentre, noe som ikke har vært situasjonen i Norge. I Norge har de derimot satt i gang varierende tiltak i sine varehus for å minske faren for smitte og trengsel. (Edwardsen & Flote, 2020)

Da folk ble bedt om å holde seg hjemme mest mulig, ble IKEA tvunget til å tenke nytt. Varehusene har lenge vært store på netthandel, men de har aldri tidligere hatt "klikk og hent".

- Vi forserte en plan vi allerede hadde, og folk hev seg rundt. Det gjorde at vi brukte fem måneder på noe vi vanligvis hadde brukt fem år på. Det har blitt så populært at nå er det bare et spørsmål om hvor mye vi har kapasitet til å plukke i løpet av en dag, sier varehussjefen på Forus Hans Inge Skadberg. (Tungland, 2020)

## 2.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil det bli gjort rede for relevant teori knyttet til oppgaven. Her vil det bli lagt vekt på begrepene strategi, krise og strategisk ledelse. Vi vil også gå nærmere inn på hva korona er og hvordan denne pandemien har ført til en ny økonomisk krise i store deler av markedet. Oppgaven vil først ta for seg teori om strategi som er overordnet tema, før den går inn på de andre temaene.

### 2.1 Strategi

Strategi er et relativt ungt studiefelt. Fram til midten av forrige århundre ble mye av det folk nå tenker på som strategi bare kategorisert som ledelse. Det er derfor ikke så rart at mange organisasjoner sliter med å definere hva som er strategi og hvordan de kan lage en brukbar en. Det er ingen enkel, klar og generell definisjon på hva strategi er og det er enda mindre enighet om hvordan man bygger en.

Det finnes mange ulike meninger om hva som er definisjonen på strategi. Lafley & Martin skriver blant annet i deres bok *Playing to win: How strategy really works* at strategi kort fortalt er valg. Mer spesifikt er strategi et integrert sett med valg som unikt plasserer firmaet i sin bransje for å skape en bærekraftig fordel og en overlegen verdi i forhold til konkurrentene. (Lafley & Martin, 2013)

«Vi definerer strategien som å velge riktig forretningsmål og trinnene for å oppnå det forretningsmålet slik at du skaper relativt mer inntjening per aksje enn bransjekamerater og resten av markedet, og gjør det på en bærekraftig og etisk måte. Strategi rådgivning er prosessen en ekstern rådgiver vil bruke for å hjelpe en klient med å nå dette målet» (Kristina, 2020)

Her ser vi to ganske like definisjoner på hva strategi er, men det er ikke alle som har like klare definisjoner på hva strategi er.

Peter Drucker har definert strategi som "A firm's theory about how to gain competitive advantages". Henry Mintzberg har definert strategi som "A pattern in a stream of decisions". Og definisjonen i læreboka *Exploring Strategy* definerer strategi som "The long-term direction of an organization".

Alle disse tre definisjonene har i utgangspunktet definert strategi i det store bildet, men det er en veldig uklar beskrivelse som ikke viser hvor kompleks en strategi er.

Til slutt har vi også en definisjon som legger større vekt på å skille seg ut fra konkurrentene. "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value"

- Michael Porter

(Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017)

Alle definisjonene kan i utgangspunktet brukes for å definere strategi, men det er stor forskjell på kvaliteten til definisjonene.

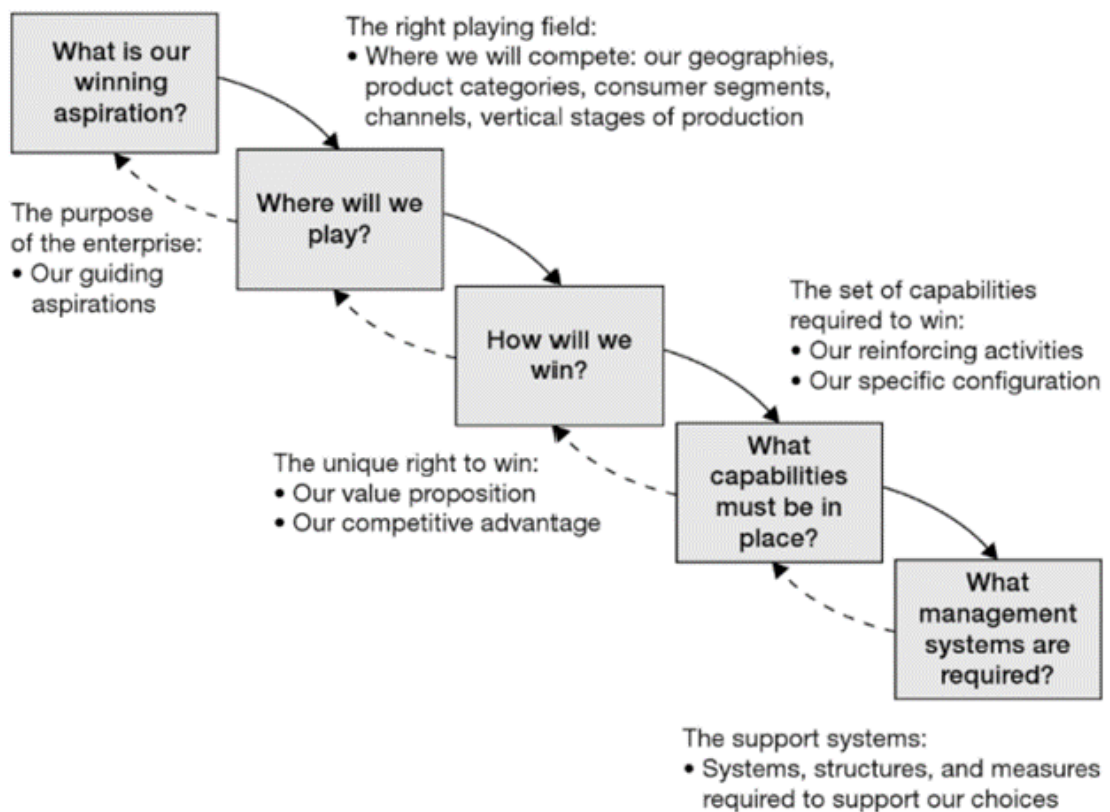
I denne oppgaven ser vi på strategi som valg. Mer spesifikt er strategi et integrert sett med valg som unikt plasserer firmaet i sin bransje for å skape en bærekraftig fordel og en overlegen verdi i forhold til konkurrentene.

Nærmere bestemt er strategi svaret på disse fem sammenhengende spørsmålene:

- **Hva er din vinnende ambisjon?**
- **Hvor skal du spille?**
- **Hvordan vil du vinne?**
- **Hvilke evner må være på plass?**
- **Hvilke styringssystemer kreves?**

Disse fem spørsmålene inngår i et kaskade rammeverk, og ved å bruke et slikt rammeverk kan man finpusse og opprette strategi i alle nivåer i organisasjonen.

### An integrated cascade of choices



Figur 2 Modell av et kaskade rammeverk

Dette rammeverket begynner med at man blir enige om organisasjonens ambisjoner, før en går videre til hvor man vil spille, hvordan man vil vinne, hvilke kapabiliteter som må være på plass og til slutt hvilke styringssystemer som kreves.

- **Ambisjoner er utsagn om den ideelle fremtiden.** På et senere tidspunkt i prosessen knytter et selskap noen spesifikke referanser til disse ambisjonene for å måle



fremdriften mot dem. Ambisjonene kan raffineres og revideres over tid. Ambisjonene bør imidlertid ikke endres fra dag til dag; de eksisterer for å konsekvent justere aktiviteter i firmaet, så de bør være utformet for å vare i lengre tid. Definisjonen på å vinne gir en kontekst for resten av de strategiske valgene; i alle tilfeller bør valgene passe inn i og støtte firmaets ambisjoner. Den vinnende ambisjonen definerer bredt omfanget av firmaets aktiviteter

Den vinnende ambisjonen er organisasjonens formål for å differensiere seg fra andre på en positiv måte, slik at de blir ledende innenfor sitt område.

- **Hvor de spiller representerer settet med valg som begrenser konkurransfeltet.** Spørsmålene som stilles setter søkelys på hvor selskapet skal konkurrere – i hvilke markeder, med hvilke kunder og forbrukere, i hvilke kanaler, i hvilke produktkategorier og på hvilket vertikalt stadium og stadier av den aktuelle bransjen. Hvor du spiller avgjør spillområdet.
- **Hvordan vil du vinne?** Hvordan man vinner definerer valgene for å vinne på det feltet. Det er oppskriften på suksess i de valgte segmentene, kategoriene, kanalene, geografiene og så videre. Valgene knyttet til hvordan man vinner er nært knyttet til valgene rundt hvor man skal spille. Valgene rundt hvor man spiller og hvordan man vinner bør henge sammen og forsterke hverandre. I gode strategier, henger valgene rundt hvor man spiller og hvordan man vinner sammen for å gjøre en bedrift sterkere. For å bestemme hvordan man skal vinne, må en organisasjon bestemme hva som gjør det mulig for den å skape en unik verdi og hvordan de bærekraftig kan levere den verdien til kundene på en måte som skiller seg ut fra firmaets konkurrenter. For å lykkes, bør valgene rundt hvordan man vinner være tilpasset den spesifikke konteksten til det aktuelle firmaet og valgene bør være svært vanskelige for konkurrentene å kopiere.
- **Hvilke evner må være på plass?** Valget av evner, knytter seg til omfanget og kvaliteten på aktivitetene som gjør det mulig for selskapet å vinne der de velger å spille.

Her må organisasjonen passe på at de har evnene som kreves for å gjennomføre det som kreves for å nå ambisjonene sine. Hvis de ikke har evnene som kreves, vil det bli vanskelig å nå den valgte ambisjonen.

- **Hvilke styringssystemer kreves?** Har organisasjonen iverksatt systemene og tiltakene som muliggjør mulighetene og støtter valgene.

Hvis ikke alle disse punktene er på plass vil det være svært vanskelig for en organisasjon å gjennomføre den valgte strategien. På en side kan det være en positiv ting at et av punktene mangler, for da betyr det kanskje at de har valgt en strategi som ikke passer til deres organisasjon, og at de burde tenke på å endre strategien til noe mer passende. På en annen side så er det negativt fordi organisasjonen vil bruke masse tid på en strategi som ikke var godt nok planlagt, og de kunne heller ha brukt tiden på en strategi som ville vært mer lønnsom.

I stedet for å jobbe med å utvikle en vinnende strategi, har mange ledere en tendens til å nærme seg strategien på følgende ineffektive måter:

- **De definerer strategi som en visjon.** Visjon- og misjonsuttalelser er elementer i strategien, men de er ikke nok. De tilbyr ingen guide til produktiv handling og ingen eksplisitte veikart til hvordan en ønsker at fremtiden skal se ut. De inkluderer ikke valg om hvilke felt bedriften skal være i og hvilke felt den skal holde seg borte fra. Det er ikke noe søkelys på bærekraftige konkurransefortrinn eller byggesteinene som man trenger for å skape verdi.
- **De definerer strategi som en plan.** Planer og taktikker er også elementer i strategien, men de er heller ikke nok. En detaljert plan som spesifiserer hva firmaet skal gjøre (og når), innebærer ikke at planens innhold vil føre til et bærekraftig konkurransefortrinn.
- **De benekter at langsiktig (eller til og med mellomlangsigtig) strategi er mulig.** Siden verden endrer seg så raskt, hevder noen ledere at det er umulig å tenke på strategi på forhånd, og at et firma i stedet burde sette søkelys på å svare på nye trusler og muligheter når de dukker opp. Fremvoksende strategi har blitt et kamprop for mange nyetablerte og teknologibedrifter, som faktisk møter en raskt skiftende markeds plass. Dessverre plasserer en slik tilnærming et selskap i en reaktiv modus, noe som gjør det enkelt å bytte til mer strategiske rivaler. Ikke bare er strategi mulig i

tider med stormende endringer, men det kan være et konkurransefortrinn og en kilde til betydelig verdiskapning.

- **De definerer strategi som optimalisering av status quo.** Mange ledere prøver å optimalisere det de allerede gjør i sin nåværende virksomhet. Dette kan øke verdien og skape mer effektivitet. Men det er ikke en strategi. Optimalisering av gjeldende praksis adresserer ikke den reelle muligheten for at firmaet kan utnytte sine eiendeler og ressurser ved å optimalisere feil aktiviteter, mens mer strategiske konkurrenter går forbi det. Optimalisering har en plass i virksomheten, men det er ikke en strategi.
- **De definerer strategi som det å følge beste praksis.** Hver industri har verktøy og praksis som blir utbredt og generisk. Noen organisasjoner definerer strategi som en målestokk mot konkurranse og deretter gjør det samme settet med aktiviteter, men enda mer effektivt. Likheter er ikke en strategi. Det er en oppskrift på middelmådighet.

Selv om noen har en tendens til å nærme seg strategi på ineffektive måter, så betyr ikke det at alle gjør det slik. Noen er faktisk flinke på å ha strategisk kontroll.

Det finnes to forskjellige måter å utøve strategisk kontroll på. Det er å ha kontroll på strategisk fremdrift og det å ha kontroll på strategisk sprang. Å ha kontroll på strategisk fremdrift handler i stor grad om å styrke bedriftens evne til å håndtere omgivelser som endrer seg på en forholdsvis oversiktlig og forutsigbar måte. I motsetning er kontroll av strategiske sprang nødvendig når bedrifter står ovenfor store endringer med et uklart bilde av hvordan ulike forhold virker inn på virksomheten. Det er en slik situasjon mange organisasjoner er i den dag i dag. I en slik situasjon kan det være vanskelig å fokusere på mange områder samtidig, i stedet identifiserer de og fokuserer på ett eller noen få områder som organisasjonen mener er viktigst for å nå sine strategiske planer. (Roos, 2015/2016)

I tider med krise og ustabilitet er det ekstra viktig å ha en strategisk plan, men samtidig så er det viktig å kunne være fleksibel og forseende nok til å vite når en skal holde fast ved denne planen og når man skal endre den (Weiss 2001:28).

## 2.2 Krise

Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet krise, men flere ser ut til å dele den samme oppfatningen om at "kriser" representerer enn eller annen form for diskontinuitet eller avbrytelse i forhold til en vanlig eller ønsket situasjon (Johansen og Frandsen 2010:69) (Tessem & Aksnes, 2012).

I en masteroppgave fra 2012 skrevet av Marit E. Aksnes og Randi Tessem, har de tatt opp det faktumet at det kan hevdes at det har gått "inflasjon" i krisebegrepet. De skriver blant annet at begrepet "krise" den dag i dag, 2012, brukes på nær sagt alle områder - fra sivilisasjon, samfunn, økonomi, til verdier, familie og parforhold - samtidig som at "folk flest" og ulike fagdisipliner har hver sin forståelse av innholdet. (Johansen og Frandsen 2010). De viser også frem til hva Boin m.fl. (2005/11:138) poengterte i *The Politics of Crisis Management*. Han poengterte at det er viktig å huske at begrepet "krise" uansett er en etikett; en semantisk konstruksjon som folk bruker for å karakterisere situasjoner eller perioder som de betrakter som ekstraordinære, ustabile eller potensielt langtrekkende, med hensyn til negative implikasjoner. (Tessem & Aksnes, 2012)

De fleste organisasjoner har en beredskapsplan i tilfelle krise, som består av planer og statistikk som skal dekke ulike tilfeller av krise. Men slike planer kan aldri erstatte årvåkenhet. Det å ha slike planer kan faktisk tilsløre hva som er i ferd med å skje. Ifølge Coombs (2006:7) er det ikke særlig klokt å stole på en beredskapsplan, fordi dette kan skape en oppfatning om at planen vil beskytte mot kriser, noe som kan gi en falsk trygghet. Hvis beredskapsplanen ikke er oppdatert eller testet at funker i praksis, kan kriseresponsen bli ineffektiv og i verste fall forverre skadevirkningene til krisen.

Kriser kjennetegnes ofte ved at det er høyt tidspress og stor stressbelastning, og at uventede ting skjer eller har skjedd. (Tessem & Aksnes, 2012)

Uventede hendelser fører ofte med seg usikkerhet, og i sårbare tider hvor organisasjoner blir rammet av kriser er det ekstra viktig å ha en beredskapsplan som tar for seg hvordan organisasjonen skal handle. Men det er ikke alltid beredskapsplanen tar høyde for alle mulige scenarioer.

Det kan ikke ha vært mange som var forberedt på at nesten hele verden skulle stenge ned og påvirke organisasjoner på så mange måter i løpet av bare noen uker.

Verdens tiltak mot pandemien har ført til at mange organisasjoner har havnet inn i en økonomisk krise. Det finnes flere ulike meninger om hva som er den riktige definisjonen på en økonomisk krise. Man er i tillegg uenige om hvor dårlig situasjonen må være før man kan kalle det en økonomisk krise. En vanlig oppfatning av en økonomisk krise er at man opplever et betydelig fall i produksjonen på kort tid. Ifølge Oxford Dictionary of

Economics (2003) kan en resesjon defineres som en periode med avtagende etterspørsel og produksjon, samt stigende arbeidsledighet og at real BNP faller over to sammenhengende kvartaler. National Bureau of Economic Research (NBER) definerer en resesjon som nedgang i økonomisk aktivitet over flere sammenhengende måneder som gir utslag i BNP, inntjening, arbeidsledighet, produksjon og salg. Dersom situasjonen vedvarer, kan vi begynne å snakke om en økonomisk depresjon. En slik situasjon er mer alvorlig. En resesjon anses normalt som en naturlig del av konjunktursvingningene, mens en depresjon er en unormal og uønsket situasjon som kan få alvorlige følger for flere land og i verste fall hele verdensøkonomien. (Vesterby, 2009)

## 2.3 Strategisk ledelse i krise

Kriser i verdensøkonomien vekker vanligvis oppmerksomhet både fra teoretikere og utøvere med tanke på de strategiske ledelsesproblemene som kan oppstå i en slik tid. Arbeidet til ledelser i bedrifter over hele verden baserer seg på prinsippene for kompetanse, klarhet og demokrati. De er ofte ikke i stand til å forhindre krise, og dermed klarer de ikke å beskytte selskapene mot kraftig negativ utvikling. Til tross for den objektive kompleksiteten i ledelsen av store hierarkiske strukturer og deres spådommer, er en økning i usikkerheten rundt ansvar for fordeling av makt i et stort organ av strategiske ledere et kritisk problem. Først blant slike problemer er den funksjonelle fordelingen av strategisk ledelse i en krise (Weiner, 2006). Med tanke på at selskaper må tilpasse seg forhold som skyldes eksterne og interne miljøfaktorer, må ledere fastsette en plan for antikrisevirksomhet og tilpasning til situasjonen. (Groh, 2014)

Analysering av teoretiske kilder om krisespørsmål inkluderer ulike tilnærminger til definisjonen av essensen av en krise og mulige årsaker til at den opptrer. I følge Aliber og Kindleberger (2005) finnes essensen av økonomiske kriser i overproduksjon i forhold til effektiv total etterspørsel, i et misforhold mellom sosial kapital, masse firma konkurser, økning i arbeidsledighet og andre sosiale og økonomiske sjokk. Reinhart og Rogoff (2009) bemerker at økonomiske kriser ble regelmessige når vareproduksjonen blir den dominerende produksjonsformen, med markedet som sin spontane regulator, og når gapet mellom produksjonen og forbruket dermed økte. På samme tid, uttaler Ferguson (2009) at kriser er sykliske.

Fried (2012) bemerker at den første indikatoren på krise er en tydelig trend for en økende strøm av utgifter med den motsatt trenden av en redusert virksomhet, samt synkende inntekter og fortjeneste. Ytterligere kriseforverring er preget av forverring av alle indikatorene for selskapets status, noe som fører til gradvis tap av nettoverdi, og finansielle mangler for oppgjør av sine forpliktelser. Som Shiller tenker (2008), demonstrerer starten på en krise utviklingen av en gradvis ubalanse og et fullstendig tap av evnen til intern selvreguleringsmekanisme i økonomiske system. Når en krise dukker opp, har det økonomiske systemet nådd toppen av sin mulige utvikling, hvor videre utvikling innenfor det nåværende paradigme er umulig. Ifølge James (2007) tar noen forfattere lite hensyn til de tilpasningene som trengs når strategimyndighetene innser at det er en justering som kreves; andre tar ikke hensyn til oppførselen til en organisasjon når de begynner å bekjempe krisehåndtering, ettersom de konsentrerer seg om problemene som må løses for å overvinne krisen, men ikke om hvem som må finne løsningene og på hvilken måte (Brace, 2012). Bacon (2006), Greyser (2009), James og Wooten (2010), Hellsloot (2007), og Pauly og Hutchison (2005) er forfattere som alle behandler problemene med en krise og krisesituasjon på forskjellige måter. Noen forskere studerer for eksempel anti-krisehåndtering fra et økonomisk synspunkt på bedriftsnivå (Hellsloot, 2007) som fremstår som en negativ kjedereaksjon fra andre virksomheter. Andre forskere studerer problemene knyttet til krisen i enkelte enkeltbedrifter, og de gjennomgår ugunstige økonomiske forhold i det aktuelle lands økonomi (Pauly & Hutchison, 2005). Strategisk styring i en krise er ifølge Campbell og Sinclair (2009) en type ledelse med sikte på å definere fenomenene i en krise og skape passende forutsetninger for tidsbestemt forebygging, svekkelse og løsning av problemene. Den aktiviteten har som mål å støtte selskapets liv, forretningsaktiviteter og unngåelse av konkurs. Krisestrategisk styring er et spesielt system som er komplekst og som kan nøytralisere tidsmessige vanskeligheter for et selskaps arbeid (Bacon, 2006).

Krisestrategisk ledelse tar sikte på å identifisere tegn på en krise og skape de nødvendige forutsetningene for rettfærdig forebygging, svekkelse og overvinn for å garantere fortsettelse av selskapets aktivitet, og forebygging av konkurs. Strategisk ledelse i en krisetid er metoden som gjør det mulig å gjenkjenne krisen, og å innføre tiltak for å overvinne de negative konsekvensene. Teknikkene for krisehåndtering inkluderer en rekke påfølgende trinn fra forståelse av krisens innflytelse på selskap for å forebygge, lindre og overvinne de forskjellige krisetyper. Anti-krise ledere må ha tydelig systemvisjon, og de

må kunne analysere en rekke sammenkoblede problemer som kan føre selskapet til konkurs eller forverring av stillingen til personalet.

Problemene som strategisk ledelse løser kan presenteres på følgende måte. Den første gruppen inkluderer problemene med spådommer før en krisesituasjon dukker opp. Den andre gruppen av problemer er knyttet til sentrale aspekter av organisasjonens aktivitet. De gjeldende problemene kan presenteres ved å differensiere ledelsesteknikker, noe som er det tredje oppgavesettet. Dette inkluderer problemer med kriseprognoser og varianter av atferd til det sosioøkonomiske systemet i krisen, problemene med å finne nødvendig informasjon, og utviklingen av krisehåndteringsløsninger. Problemene med å analysere og vurdere krisesituasjoner er også viktig. Den tredje gruppen inkluderer tidsbegrensninger, personalets kvalifikasjoner, metodikk og organiseringen av løsninger, mangel på informasjon og problemene med å utvikle innovative strategier som kan bidra med å overvinne krisen (Weiner, 2006). Den fjerde gruppen inkluderer konfliktløsning og utvalg av ansatte i krisesituasjoner.

Det er ingen standardiserte metoder for forberedelse for mulige globale krisefenomener; det er imidlertid nyttig erfaring å lære av tidligere kriser (Campbell & Sinclair, 2009).

Praksisen med strategisk ledelse kan finnes fra 11 store metoder for krise ledelse.

Metodene kan deles inn i to grupper når det gjelder resultatene som et selskap kan forvente av deres bruk. De taktiske metodene er omjustering, nedbemanning og konkurs, mens de strategiske metodene er avvikling, opprettelse av nye bedriftsstrukturer, regularisering, modernisering, sammenslåing, diversifisering, omstilling og ombygging. De taktiske metodene tar sikte på en rask forbedring av bedriftens økonomiske resultater. Bruken av disse metodene er imidlertid ikke alltid nok til å fjerne årsaken til krisen hvis årsaken er ineffektive styringssystemer (Greyser, 2009). Med de strategiske metodene ser selskapene som regel ikke resultater umiddelbart, men bruken av slike metoder endrer essensen av virksomheten og deres kvalitative egenskaper som konkurransekraft, kundeorientering, attraktivitet for investeringer og innovasjon. Metoder som konkurs, avvikling og opprettelse av nye bedriftsstrukturer og modernisering er lett forståelig, mens de andre metodene ofte trenger en forklaring på hvorfor de har blitt valgt.

Omjustering er den første metoden som brukes av de fleste selskaper i krise. Denne metoden kombinerer finansøkonomiske, industriell-teknologiske, organisatoriske og sosiale tiltak som er rettet mot en øyeblikkelig forbedring av bedriftens økonomiske vekst

gjennom endringer i strukturen til selskapet eiendeler og forpliktelser (James, 2007). Resultatene av omjustering er som regel tidsmessige i karakter, med mindre de er løst av strukturreformer. Nedbemanning er en annen metode som kan forbedre bedriftens aktivitet umiddelbart. Denne metoden fører til betydelig kostnadsreduksjon og reduksjon i produksjonspriser (Weiner, 2006).

Bruken av følgende metoder i prosessen med krisestrategisk styring er rettet mot å forbedre de kvalitative egenskapene til virksomhetens aktivitet. De viktigste metodene inkluderer sammenslåing innenfor rammen av et selskap av forskjellige produksjonsstadier og distribusjon, og diversifisering av aktivitetstypene. Metodene er bare rasjonelle hvis integrasjonen fører til vesentlige besparelser eller vesentlige reduksjoner i transportkostnadene. Regularisering er innføring av moderne tilnærminger til strategisk kriseledelse. Slike tilnærminger inkluderer dannelse av strategisk ledelse og regnskapsplanlegging, etablering av kombinert system for økonomisk kontroll og planlegging, databaserte regnskapssystemer og sterk markedsføring. Ved hjelp av disse tilnærmingene skaper selskapene skjemahåndteringssystemer som kan løse mange av problemene knyttet til markedets forhold og søket etter nye internasjonale markeder.

Reengineering eller ombygging er bygget om rundt ideen av rekonstruksjon av bedriftens forretningsprosesser. På grunn av en reduksjon i unødvendige lenker og unødvendige utgifter av tid og penger, gir reengineering en skarp økning i effektiv aktivitet, som arbeidseffektivitet, behandlingstid, produksjonskostnader og så videre.

Omstilling er en komplisert metode for krisestrategisk styring som nylig har blitt utbredt. Denne metoden er knyttet til endringer i organisasjonsstruktur og system for strategisk ledelse. Under omstilling bruker alle forretningsprosesser prinsipper som egenfinansiering og egenadministrasjon. Bedriftene bruker denne metoden kun når deres gjeldende ledelsessystem ikke kan oppnå effektiv utvikling i alle retningene av deres virksomhetsaktivitet samtidig.

Effektiv strategisk styring i en krisetid sørger for kombinasjonen av følgende elementer: fagkunnskapen til medlemmer av organisasjonen som gjennomfører strategisk ledelse og deres bevissthet rundt egenskapene til virksomhetens strategiske ledelse, opplevelsen av antikriseaktivitet og arbeidet til antikrisegruppene, ledelsens profesjonalitet og antikriseaktiviteten til lederrepresentantene (Bacon, 2006).



Suksessen av strategisk krisehåndtering avhenger av riktig identifisering av selve krisen og anvendelse av de mest effektive metodene for dens håndtering. Vellykket strategisk ledelse er bare mulig ved bruk av en rekke strategiske og taktiske metoder for strategisk ledelse. Tidlig diagnose av en krise i den økonomiske aktiviteten til et anlegg, en rask respons på forskjellige krisefenomener, adekvat reaksjon fra selskaper på reell økonomiske fare, og full realisering av firmaets indre potensiale for å eliminere krisen – alt dette er nødvendig for effektiv strategisk krisehåndtering. Det er nødvendig å gjenkjenne tegn på krise, og analysere årsaker til krisen slik at man kan identifisere typen krise og dens sannsynlige dybde for å sette i gang tiltak mot krisen. (Groh, 2014)

## 3.0 Metode

### 3.1 Innledning

Den vitenskapelige metoden ligger til grunn for oppgavens forskningsdel, og går ut på at vi skal følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen A., Tufte P A., Christoffersen L., 2011, s.29). Vitenskapelig metode tar for seg hvordan man skal gå frem for å finne svar på det man ønsker å forske på, og hvordan man skal analysere den informasjonen (Johannessen et al., 2011, s.29). (Austad, Einarsen, & Schei, 2018)

Metode beskriver hvordan man går frem for å innhente informasjon og hvordan man skal analysere denne informasjonen. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data for å kunne svare på problemstillingen. Det som avgjør metodevalget er problemstillingen som er satt og ressursene som er til rådighet (Gripsrud et al., 2010). (Foss & Skjelstad, 2019)

Å velge riktig metode er kritisk for å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte. «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helt middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.» (Aubert, Wilhelm). (Storsul, 2005).

### 3.2 Metode

Valg av forskningsperspektiv og tilnærming til teori og empiri avgjør om vi trenger kvantitative eller kvalitative data for å belyse og besvare problemstillingen. Datatypen vi

trenger avgjør så om vi må velge en kvantitativ eller kvalitativ metode for å samle inn og analysere data. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

På grunn av at det går et grunnleggende skille mellom kvantitative metoder som samler inn og analyserer kvantitative data og kvalitative metoder som innhenter kvalitative data, må vi skille mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Kvantitativ metode er en fremgangsmåte for å samle inn og analysere verdier ved ulike variabler og enheter for å finne mønstre og årsakssammenhenger i datamaterialet som kan bekrefte eller avkrefte (falsifisere) en hypotese vi har utviklet for å teste holdbarheten av en teori. (Sander, Kvantitativ metode og design, 2020)

Kvantitativ metode fokuserer på å beskrive eller måle større populasjoner ved bruk av statistisk undersøkelsesdata, eller teoretiske generaliseringer (Abbott og McKinney, 2013, 56). Den amerikanske, akademiske, forskeren Floyd J. Fowler Jr. (2013) hevder at forskere tidligere pleide å fokusere på størrelsen til utvalget eller svarprosenten for å evaluere kvaliteten på data. Men i en teori i Paul P. Biemers *Total Survey Error: Design, Implementation, and Evaluation* fra 2010 (sitter i Fowler, 2013, 6) kan vi lese at Biemer har utvidet denne tankegangen. Han mener at analytikeren bør inkludere andre aspekter av resulterende data. Det kan for eksempel være utforming av relevant utvalg av informantene, og en kort presentasjon av hva undersøkelsen handler om Dette for å kunne evaluere kvaliteten og påliteligheten av data. (Outbound markedsføringseffekt på forbrukerens holdninger til merkevarer gjennom internettbaserte kanaler, 2020)

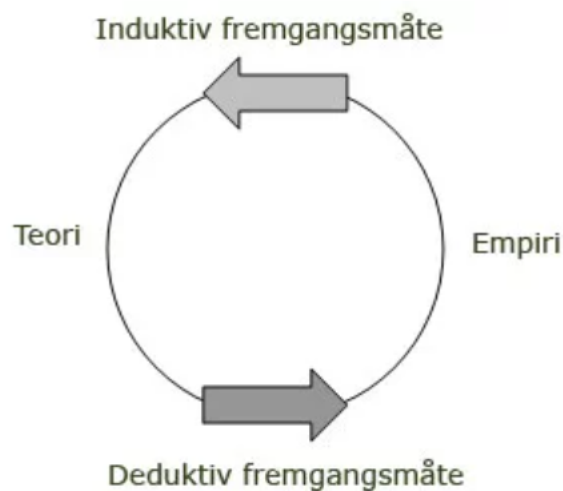
Kvalitative studier innbefatter en rekke ulike datasamlingsmetoder, som deltagende og ikke-deltagende observasjon, dokumentanalyse, kvalitative intervju, lydbåndinnspilling og videoopptak. Kvalitativ metode innebærer datainnsamling som ikke lar seg gjøre i tallstørrelser, altså kvantitative data, men som ofte vil være som tekst. Kvalitative data skal besvare den aktuelle problemstillingen. Uansett type datainnsamling vil visse etiske prinsipper være viktige å overholde, som informert samtykke, konfidensialitet og ivaretagelse av forskningssubjektenes integritet. (Fangen, 2015)

Kvalitativ metode kjennetegnes ved bruk av induktiv tilnærming (Holme og Solvang, 1991) (Blindheim, 2005)

Etter å ha sett på de to forskningsmetodene, kom vi fort frem til hvilken metode som best passet til vår oppgave. Vi var ute etter å finne ut hva noen bedrifter valgte å gjøre i en

krisesituasjon, og ikke en større del av befolkningen. Vi ønsket informasjon, da i form av tekst, og ikke tall, om hva de to forskjellige bedriftene fra ulike bransjer gjorde for å møte situasjonen. Derfor falt valget helt klart på kvalitative studier.

Induktiv tilnærming betyr å ta et eksplorerende utgangspunkt ved å gå fra empiri til teori, en deduktiv tilnærming innebærer å ta utgangspunkt i teori for å forklare empirien (Jacobsen, 2005). (Aksnes & Tessem, 2012)



*Figur 3 Modell induktiv og deduktiv fremgangsmåte*

I motsetning til de kvalitative metodene som bygger på en induktiv fremgangsmåte, hvor vi prøver å lage ny teori basert på de innsamlede rådataene eller å bruke dem til å skaffe oss dypere innsikt om et fenomen, tar de kvantitative metodene et motsatt utgangspunkt. De kvantitative metodene tar utgangspunkt i en deduktiv tilnærming til empiri og teori. Her tar vi utgangspunkt i en etablert teori, for deretter å utvikle en hypotese som vi kan teste gjennom hypoteseprøving, hvor vi henter inn empiri for å prøve å falsifisere hypotesen. Resultatet vi får blir dermed at vi enten får avkreftet eller bekreftet teoriens holdbarhet. (Sander, Kvantitativ metode og design, 2020)

Induktiv og deduktiv fremgangsmåte kan forklares slik: Vi velger en induktiv fremgangsmåte hvis vi ønsker å observere problemstillingen for å komme frem til en teori om et fenomen, mens vi velger en deduktiv fremgangsmåte hvis vi har en teori om et fenomen som vi ønsker å teste holdbarheten og riktigheten av. (Sander, Induktiv og deduktiv studier, 2020)

En av hovedforskjellene i metodelæren er mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Et mye brukt eksempel på kvantitativ metode er å bruke et større utvalg av informanter og få svar gjennom en spørreundersøkelse. På den andre siden er typisk kvalitativ metode innhenting av informasjon, gjennom intervjuer med et mindre utvalg informanter (Johannessen et al., 2011, s.30). Selve forskningsprosessen kan vi dele inn i fire faser: forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen et al., 2011, s.30). (Austad, Einarsen, & Schei, 2018)

I vår oppgave valgte vi å bruke kvalitativ metode for å komme frem til svaret på vår problemstilling. Vi brukte kvalitativt intervju for å samle inn informasjonen vi trengte for å løse oppgaven vår. Vi valgte da å intervju to personer, fra to ulike bransjer, som hadde kunnskap om det temaet vi har arbeidet med gjennom denne oppgaven. Vi ønsket å ha muligheten til å kunne endre litt på spørsmålene som ble stilt og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål hvis det skulle vise seg å bli nødvendig. I intervjuet stilte vi relevante spørsmål knyttet til vårt forskningsspørsmål, og rettet spørsmålene mot teori og faglitteratur for å kunne svare best mulig på problemstillingen.

### 3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er «en overordnet plan for studiene som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares». (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Begrepet forskningsdesign kan defineres som «logikken som linker dataene man skal samle inn (og det som skal konkluderes) til studiens problemstilling.» (Yin, 2003). Selve valget av forskningsdesign beskrives av Johannessen (2006) som «den tidlige fasen i et studium der man må velge hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres». (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Forskningsdesignene man kan velge mellom er kvantitative- og kvalitative forskningsdesign. Hvilket forskningsdesign som vi bør velge til vår studie avgjøres av forskningsprosjektets rammebetingelser, problemstillingen, vårt behov for data (hvilke data trenger vi for å besvare problemstillingen?), valget vårt av forskningsperspektiv (positivisme eller hermeneutikk), tilnærmingen vår til teori og empiri (induktiv eller deduktiv), valget vårt av metode for datainnsamling og analyse (kvantitativ og kvalitativ) og krav til validitet og reliabilitet. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

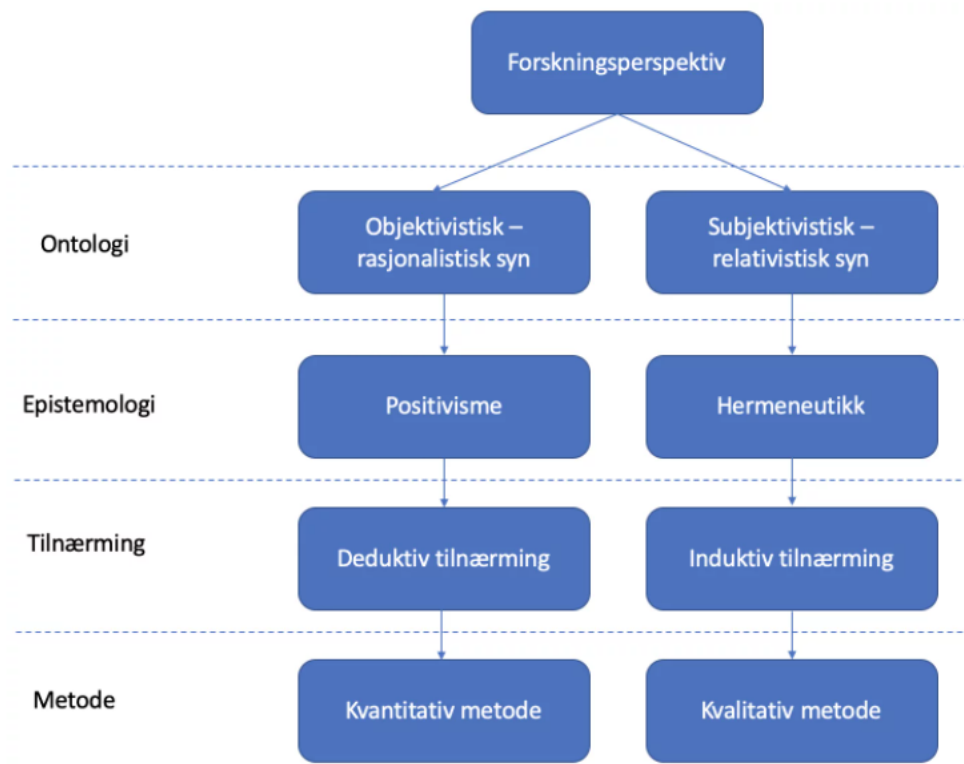
Forskningsprosjektets rammebetingelser viser til hvor mye penger, tid og ressurser vi kan bruke på prosjektet og hvilken kompetanse vi selv har innen forskningsområdet. Å velge en fremgangsmåte som vi verken har tid, penger eller kompetansen som kreves for å gjennomføre er aldri en god løsning. Rammebetingelsene til et forskningsprosjekt avgjør derfor i stor grad hvilket forskningsdesign vi kan velge. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Etter at rammebetingelsene er satt, er det problemstillingen som avgjør hvilket forskningsdesign vi bør velge, siden problemstillingen er den avgjørende faktoren for hva vi er på jakt etter i studiene våre. Metodene og analysene vi velger må derfor ha som mål å finne svarene vi trenger for å kunne besvare problemstillingen. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

For å kunne svare på problemstillingen så må vi avdekke hvilke databehov vi har. For å avdekke dette behovet må vi identifisere og definere hva problemet er, hvilken informasjon vi trenger for å løse problemet, hvilke enheter vi trenger informasjon om, hvilke variabler ved enhetene vi trenger informasjon om og hvilke verdier vi kan måle disse variablene i. Når vi skal definere databehovet gjelder det å liste opp hvilke variabler og undersøkelsesenheter vi trenger informasjon om, og de egenskapene ved undersøkelsesenhetene som det er nødvendig å få data om for å kunne besvare problemstillingen. I denne sammenheng er det viktig å skille mellom «need to know» og «nice to know». (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Databehovet vi hadde var å finne ut hvilke strategiske valg og endringer bedrifter og organisasjoner gjorde under en krise. Vi måtte derfor finne informasjon om hvilken strategi (eller strategier) bedriftene hadde før pandemien, hvilke endringer de gjorde og hvilke strategiske valg de tok. For å få inn den nødvendige dataen vi ønsket måtte vi lage et passende intervju for å kunne besvare disse variablene.

Sammenhengen mellom forskningsperspektiv, tilnærming og metode kan illustreres på følgende måte:



Figur 4 Modell over sammenhengen mellom forskningsperspektiv, tilnærming og metode

Når behovet for data er kartlagt må vi ta stilling til hvilket forskningsperspektiv, ontologi og epistemologi vi skal legge til grunn for forskningen vår. Dette vil i praksis være et spørsmål om vi skal velge hermeneutikk eller positivism som utgangspunkt for vår forskning. Før vi har gjort dette valget kommer en ikke videre med forskningsprosjektet. Samtidig som vi tar stilling til dette må vi velge om vi skal angripe problemstillingen med en deduktiv eller induktiv tilnærming til teori og empiri. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Vi tok utgangspunkt i et hermeneutisk syn fordi vi ønsker å forstå hvorfor strategiske valg skjer og hvorfor de er nødvendige når uforutsette situasjoner oppstår. Ved å gå i dybden og ved å finne informanter som er svært kunnskapsrike, viser dette til et hermeneutisk syn.

Det er vårt valg av tilnærmingen til teori og empiri og forskningsperspektiv som avgjør om vi trenger kvalitative eller kvantitative data for å besvare og belyse problemstillingen.

Typen data vi trenger avgjør dermed om vi må velge en kvalitativ eller kvantitativ innsamlingsmetode for å samle inn og analysere dataen vi samler inn. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

Til slutt må vi ta hensyn til hvilke krav vi stiller til resultatenes validitet og reliabilitet. Det vil si, resultatenes gyldighet og pålitelighet. Ønsker vi for eksempel å generalisere

resultatene til å gjelde hele befolkningen må vi velge en kvantitativ datainnsamlingsmetode og analyse, og utvalget må være et sannsynlighetsutvalg hvor hver enkelt deltaker i utvalget har en kjent sannsynlighet for å bli trukket ut av utvalget. (Sander, Forskningsdesign, 2020)

### 3.4 Datainnsamling

For å samle inn nødvendig kvalitativ data etter et kvalitativt forskningsdesign hentet vi inn data direkte fra informanter fra ulike bedrifter. Valget av datatype som passet best til oppgaven vår falt på intervju. Kvale & Brinkmann (2009) hevder at intervju egentlig er en utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. Ifølge Dalen (2004) er formålet med intervju å innhente beskrivende informasjon om hvordan informantene opplever sin situasjon, og særlig for å få innblikk i deres erfaringer, tanker og følelser. (Arntzen & Tolsby, 2010)

Dette er en del av grunnlaget til hvorfor vi valgte intervju som datainnsamlingsmetode. Intervju gir intervjuobjektet en større frihet til å uttrykke seg selv, og muligheten til å svare med egne ord.

Vi utformet en intervjuguide som kunne brukes til å avholde intervjuer med informanter fra flere bransjer, med små endringer for å kunne gå nærmere innpå områder som var mer relevant til de ulike bedriftene. Intervjuene ble gjennomført over Teams på grunn av korona situasjonen. Med tillatelse fra informantene tok vi opptak av intervjuene, med visshet om at opptakene skulle bli slettet etter at arbeidet med oppgaven er ferdig. Spørsmålene i intervjuet var rettet mot problemstillingen vår, med rom for utdypelse av informantene. Det var også mulighet til å legge til spørsmål dersom vi fant det relevant eller fjerne spørsmål hvis vi så underveis at det ikke lenger var relevant eller at det allerede var blitt besvart i et annet spørsmål.

Vi inkluderte ca. 22 spørsmål i intervjuet, men ikke alle spørsmålene ble alltid stilt siden noen var ikke alltid lenger relevante, mens andre ble besvart som en del av svarene på noen av de andre spørsmålene. Intervjuene varte rundt 30 minutter, men vi hadde satt av én time, hvis det ville vært behov for lenger tid på å få svar på alle spørsmålene.

Siden hensikten med de kvalitative undersøkelsene er å få mest mulig kunnskap om de strategiske endringene hos organisasjoner på grunn av krise, føltes det naturlig å velge å

intervjue to bedrifter som fra en objektiv synsvinkel så ut til å være ulikt rammet av koronakrisen. Intervjuobjektene våre har begge høyere lederstillinger og har dermed mer innsikt i organisasjonenes strategiske valg.

### 3.5 Validitet av data

I et forskningsprosjekt knytter reliabiliteten seg til å vurdere dataens kvalitet og datainnsamlingens fremgangsmåte. I kvalitativ forskning vil det ikke være mulig å gjenta studien og få identiske resultater, fordi forskningsprosessen avhenger av forskeren (Leseth & Tellmann, Hvordan lese kvalitativ forskning?, 2014). Leseth & Tellmann (2014, s.24) trekker frem begrepene intern og ekstern validitet for å vurdere studiens datakvalitet. Intern validitet handler om å vise i hvilken grad datamaterialet svarer til intensjonene forskeren har med undersøkelsen. Et viktig spørsmål blir da å vurdere om det er konsistens mellom forskningsspørsmålet og det som faktisk har blitt undersøkt. Ifølge Leseth & Tellmann (2014, s.24) er en konkret måte å vurdere den interne validiteten på, å se på intervjuguiden og da spesielt spørsmålene som er stilt og på det som er observert.

Ekstern validitet handler om hvorvidt studien er overførbart til andre sammenhenger. For å vurdere den eksterne validiteten må vi som forskere vurdere om funnene kan generaliseres. For å kunne vurdere dette må forskeren gi rikelig med informasjon om konteksten til studiens datamateriale (Leseth & Tellmann, Hvordan lese kvalitativ forskning?, 2014).

Sekundærdata er generelt sett informasjon eller data som blir samlet inn av andre og for et annet formål enn vår aktuelle problemstilling. Til forskjell fra primærdata som er innsamlet for vårt formål, med vårt valg av gjennomføringsmetode og et utvalg som dekker vår problemstilling, er sekundærdata data som allerede er lagret og eksisterer. Skriveborddata er derimot data som ofte kan nås gjennom søk direkte fra skrivebordet, og vi kaller dette gjerne en skrivebordundersøkelse. (Hansen, 2015)

I oppgaven vår har vi brukt en god del sekundærdata. Vi har blant annet hentet en del informasjon fra andre master- og bacheloroppgaver hvor det er skrevet om andre temaer og problemstillinger som har krevd informasjon som vi har funnet nyttig i arbeidet med vår oppgave. Vi har også funnet referanser som andre har brukt i sine oppgaver som har vært aktuelle i vår oppgave.



### 3.6 Fordeler og ulemper med datainnsamling

Fordeler med intervju som datainnsamlingsmetode er at det gir en dypere innsikt i intervjuobjektene følelser, meninger og oppfatninger, det gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ved bruk av ustrukturert intervju, og det gir et godt sammenligningsgrunnlag.

Ulemper med intervju som datainnsamlingsmetode er at det kan ta lang tid, det tar blant annet lang tid å transkribere intervjuene i ettertid. Det er også upraktisk at en må ha tilgang til folk geografisk, noe som har vist seg å være ekstra vanskelig det siste året på grunn av korona. Dermed har videomøter blitt nødvendig, men slike har sine svakheter. En annen ulempe kan være at intervjuobjektene fremstiller seg selv eller handlingene de gjennomfører annerledes enn de faktisk gjør. (Lægreid, 2017)

Fordelene vi opplevde ved bruk av intervju var at vi kunne tilpasse spørsmålene underveis, blant annet fordi noen spørsmål ble besvart underveis på andre spørsmål. Vi fikk også muligheten til å kunne stille oppfølgingsspørsmål, noe vi benyttet oss av i det ene intervjuet. Vi fikk også kjenne litt på ulempen med intervju i form av tiden det tok å transkribere intervjuene. På grunn av koronapandemien ble vi nødt til å gjennomføre intervjuene digitalt. Vi følte derimot at intervjuene hadde blitt mer personlige og enklere gjennomført hadde vi kunne møtes ansikt til ansikt med intervjuobjektene.

### 3.7 Potensielle feilkilder

For å oppnå best mulig kvalitet i de observasjonene som blir gjort er det viktig å være klar over de nevnte forholdene for å kunne unngå fallgruver og kunne motvirke feilkilder (Næss, 2006, s.93). (Aasebø, 2018). De mest relevante vurderingskriteriene for å vurdere om sekundærdata kan benyttes er hva som er motivet eller formålet med innsamlingen av det aktuelle materialet, hvem som har samlet inn dataene, om dataene er aktuelle og relevante til vår problemstilling, målgruppen, utvalgsstørrelsen, utvalgsmetoden og i tillegg må vi vurdere om de dataene vi finner er tilstrekkelig kontrollert for feilkilder og gjennomført på en tillitsvekkende måte. Vi må være forsiktige dersom motivet eller formålet for innsamlingen av det aktuelle sekundærmaterialet ikke er kontrollert for feilkilder. Vi må også kontrollere at de definisjonene som er benyttet i materialet, stemmer med våre definisjoner og begreper. Spesielt når en bruker sekundærdata fra utlandet er

dette viktig. Vi hører ofte at politikere, journalister og samfunnsdebattanter blir beskyldt for å ta ting ut av sammenheng, og dette gjelder også ved bruk av sekundærdata. Vi kan stille oss kontrollspørsmålet: er det grunn til å tro at de som samlet inn dette materialet ville benyttet resultatene i en slik sammenheng som vi vurderer å gjøre? (Hansen, 2015)

### 3.8 Oppsummering Metode

For å nå oppgavens mål følte det mest naturlig ut å intervju organisasjoner for å finne ut av hvordan kriser har påvirket deres strategi. Her har det da vært mest relevant å ta for seg den krisen mange organisasjoner står i den dag i dag, nemlig koronakrisen. Med tanke på problemstillingen vår som dreier seg om hvordan krise påvirker organisasjoners strategi, fant vi ut at for å dekke et større område av krisers påvirkning så burde vi velge å intervju organisasjoner som sett utenfra har gjort det bra og dårlig det siste året. Valget falt da på IKEA Forus og Berg Hansen Reisebyrå. Ut ifra informasjonen vi har sett tidligere visste vi at IKEA har klart seg ganske bra gjennom denne krisen, mens Berg Hansen, som befinner seg i reisebransjen, har møtt på mye større utfordringer.

For å oppsummere det vi kom frem til i dette kapittelet så kom vi frem til at en kvalitativ metode med utgangspunkt i et hermeneutisk syn og et intensivt opplegg hvor vi går i dybden var den beste fremgangsmåten i arbeidet med problemstillingen vår. Vi brukte blant annet internett for å finne sekundærdata som hjalp oss med oppgaven slik at vi kunne samle inn mer data og kunnskap enn det vi kunne ha gjort selv. Vi brukte mye tid på å være kritiske til kildene våre, der vi blant annet sjekket med flere kilder og brukte seriøse aktører. Ved å ta alle de nevnte vurderingene og valgene ovenfor mener vi at vi har kommet frem til den beste løsningen for å løse problemstillingen vår og for å samle inn de nødvendige dataene som trengs for å svare på denne oppgaven.

## 4.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere analysedelen av oppgaven. Vi vil gå gjennom dataen vi fikk fra intervjuene og analysere dette opp mot teorien vi har gått gjennom i de tidligere kapitlene og knytte det til strategiske valg. Vi begynner med en presentasjon av informantene våre før vi går inn på selve analysen, hvor fokusområdet vil være å kunne svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Vi har fått tillatelse til å bruke

all informasjonen de oppga, inkludert navnene deres. Vi brukte intervjuguiden vår som mal når vi skulle holde intervjuene for å gjennomføre det på en seriøs og ryddig måte, men stilte utdypende spørsmål der vi syntes det ble passende. Vi begynte intervjuene med å fortelle om bacheloroppgaven vår og problemstillingen vi jobbet med. De første spørsmålene vi stilte dreide seg om deres erfaringer og om selskapet de jobbet i. Etter dette gikk vi naturlig videre til spørsmålene som var knyttet til problemstillingen vår, altså hovedspørsmålene våre som skulle hjelpe oss med analysen senere.

## 4.1 Om informantene og selskapene

I våre to individuelle intervjuer hadde vi kun 2 informanter. Vi intervjuet først Hans Inge Skadberg fra IKEA Forus, og deretter intervjuet vi Eli Valborg Lindland fra reiseselskapet Berg Hansen.

Når vi spør Hans Inge Skadberg om hans rolle i selskapet og hans erfaringer, forteller han at han er Market Manager. Det betyr at han er ansvarlig for hele markedet til IKEA, alt fra netthandel til alt annet, og selvfølgelig driften på «huset» som er den viktigste delen. Han har nå vært varehussjef i 11 år, en jobb han har hatt i to omganger, ettersom han kom tilbake til den jobben etter å ha vært borte i 13 år. Han har også jobbet som sjef i forskjellige kjøpesentre på Vestlandet, blant annet Kvadrat, han har vært markedssjef i flere klesselskapet og gjort mye annet. Skadberg kan fortelle at IKEA er et stort globalt selskap som er etablert i ca. 45 land hvor de har opp mot 180 000 ansatte. I Norge er de rundt 3-3500 stykk. Omsetningen i IKEA ligger i Norge på omtrent åtte og en halv milliard, men globalt er den mye større. Skadberg kan fortelle dette om IKEAs visjon: «Ingvar Kamprad hadde en veldig folkelig tilnærming til at vi skulle være et verdibasert selskap, som har en visjon om at vi skal skape en bedre hverdag for de mange mennesker (...). Den visjonen har ligget fast hele tiden. Selvfølgelig handler det om å tjene penger, men det er mange måter å tjene penger på».

Eli Valborg Lindland har jobbet i Berg Hansen i 32 år, i ulike stillinger. Hun har de siste 6-7 årene vært i ledergruppen, mens hun nettopp startet i byrået i Stavanger. Hun forteller at hun begynte rett fra videregående som reisekonsulent før hun så utdannet seg i USA innen Business Administration og MIS (data og markedsføring). Lindland kunne fortelle at Berg Hansen har ca. 400 ansatte i Norge, som er fordelt på ca. 25 kontorer, der noen kontorer er deleide, noen er franchiser og 5-6 byråer er 100% privateide. Hovedkontoret ligger i Oslo,

og det er der ledergruppen som kommer med mye av strategien for selskapet sitter. Kontorene er relativt selvstendige i form av å kunne lage egne handlingsplaner ut ifra strategiene fra hovedkontoret. Berg Hansen selger jobbreiser, privatreiser, også har de egne forretningsenheter som jobber med arrangementer/event som de kaller for «meeting and events». De to forretningsideene, salg av reiser og salg av arrangementer og event er ca. like store i inntekt, så de tjener generelt gode penger. Lindland forteller at det er ganske ulike strategier i de ulike byråenhetene. Hun sier videre at de er ganske store på innovasjon og utvikling. Hun sa blant annet: «vi jobber mye med egne produkter, der er kanskje og litt unikt». Hun mener at det som skiller dem mest fra konkurrentene er at de er helt privateide, men også helt norskeide.

## 4.2 Utarbeidelse av intervjuene

Spørsmålene som vi utarbeidet til intervjuene delte vi inn i temaene *bakgrunn/innledningsspørsmål, aspekter ved bedriften, aspekter ved omgivelsene og avslutningsspørsmål*. I henhold til teorien vi har skrevet om i kapittel 2, utarbeidet vi 25 intervju spørsmål som skulle dekke behovet vårt for informasjon. Tanken bak spørsmålene var at de skulle dekke et vidt område rundt problemstillingen slik at vi fikk mest mulig relevant informasjon ut fra intervjuet. Intervjuet var satt opp slik at vi hadde flere spørsmål enn nødvendig i tilfelle vi følte at vi ikke fikk inn grundige nok svar. Bakgrunnen for de ulike spørsmålene i intervjuet er beskrevet i de neste avsnittene og er delt inn etter temaene. *En fullstendig oversikt over intervjuguiden finnes i vedlegg 1, og oversikt over de fullstendige intervjuene kan finnes i vedlegg 2.*

### 4.2.1 Bakgrunn/innledningsspørsmål

Spørsmålene ble utarbeidet på grunnlag av at vi fant ut at det ville være gunstig å ha litt bakgrunnsinformasjon om våre intervjuobjekter og deres bedrifter som kom direkte fra dem slik at vi fikk en litt annen synsvinkel på hva de jobber med og hvordan de havnet der de havnet. Denne informasjonen vil også gjøre validiteten til informantene større, nettopp fordi vi og leserne da vet hva de arbeider med og erfaringene deres innen det aktuelle temaet.

### 4.2.2 Aspekter ved bedriften

Basert på teori fra kapittel 2 og temaene strategi og strategisk ledelse ble det klart at i tider med krise og ustabilitet er det ekstra viktig å ha en strategisk plan, men også å kunne være fleksibel og se fremover for å vite når det er på tide med endringer eller når det er smart å holde fast ved planen. Derfor ble det utarbeidet flere spørsmål som har fokus på bedriftenes strategi. For å kunne se på bedriftens endringer i strategi, var det derfor viktig å først finne ut av hvordan en strategi lages, for deretter å se på tidligere strategier for å ha muligheten til å sammenligne disse. Derav har vi blant annet spørsmål 1 (Hvilken strategi eller strategier fulgte bedriften før mars 2020?). Dette spørsmålet baserer seg på teorien om at strategier bygges opp av flere nødvendige byggeklosser. Hvis en allerede da har en eksisterende strategi vil det være enklere å lage en ny eller justere denne ved krise. For å besvare hvorfor bedriftene endrer strategi blir det derfor nødvendig å se på utfordringene de har møtt. Derav får vi spørsmål 2 (Hvilke utfordringer knyttet til Covid-19 pandemien har bedriften møtt på? Hvordan har dere løst disse?). Spørsmål 3 (Hva var bedriftens beredskapsplan i tilfelle krise? Hadde deres plan tatt høyde for en pandemi?) kommer av teorien om at en beredskapsplan er helt nødvendig for at kriseresponsen ikke skal være ineffektiv eller forverre en krise. På grunn av at de fleste bedrifter har en beredskapsplan og at de endrer eller justerer på strategiene sine under en krise så vi derfor at det ble nødvendig med spørsmål 4 (På hvilken måte har dere måttet endre forretningsmodell eller strategi og hvilken strategi følger dere nå?). Dette spørsmålet ser vi på som ekstra viktig siden vi fokuserer på bedrifters strategiske endringer i oppgaven vår. Vi er spesielt interesserte i å se om vi finner noen likhetstrekk mellom svarene fra de ulike bedriftene.

### 4.2.3 Aspekter ved omgivelsene

For å få en bedre forståelse av valgene som ofte ligger bak strategiske endringer valgte vi å også stille spørsmål som handlet om omgivelsene. På denne måten kan vi få et mer helhetlig bilde av tankegangene bak bedriftenes valg, og kan derfor gi et mer sammensatt svar på problemstillingen vår. I teoridelen vår skrev vi at det er viktig for organisasjoner å skape en unik verdi som de bærekraftig kan levere til sine kunder på en måte som skiller dem fra konkurrentene. Derfor kom vi opp med spørsmål 9 (Hvordan opplever du at pandemien har endret markedet dere opererer i?) og 12 (Hva tror du gir de største aktørene i markedet dere opererer i konkurransefortrinn og gjør dere noe for å konkurrere mot dette?). Grunnen til at vi valgte disse spørsmålene er fordi vi vil se om bedrifters strategiske endringer har en sammenheng med endringene i markedet ved en krise.

#### 4.2.4 Avslutningsspørsmål

Til slutt la vi inn et mer åpent spørsmål hvor informantene vil ha mulighet til å tilføye det de selv vil hvis de følte det var relevant i forhold til noen av spørsmålene vi har gjennomgått tidligere i løpet av intervjuet. Vi følte at ved å legge inn et mer åpent spørsmål så kunne vi få ut mer informasjon som vi muligens ellers ikke ville fått. Informasjon som informantene kanskje har tenkt på i løpet av intervjuet, men som de ikke har sett på som helt relevant til tidligere stilte spørsmål, men som de samtidig føler er relevant til temaene vi har snakket om.

#### 4.2.5 Tilleggsspørsmål

Kategorien tilleggsspørsmål er en spørsmålskategori som blir til i løpet av intervjuet. Vi har fra starten av hatt flere spørsmål lagt inn i intervjuguiden som er lagt inn basert på det faktumet at det ikke er sikkert vi får inn de svarene vi trenger. Derfor har vi fra begynnelsen lagt inn spørsmål som kan hjelpe oss å få inn den informasjonen vi trenger for å besvare problemstillingen vår. I denne kategorien har vi også lagt inn muligheten for å stille egne tilleggsspørsmål hvis vi ser behovet for det og hvis vi vil at intervjuobjektene skal fortelle mer om noe de nevner i svarene sine på spørsmålene vi stiller.

### 4.3 Analyse av intervjuene

I det følgende kapittelet tar vi for oss mesteparten av spørsmålene som ble stilt under intervjuene. Vi skal presentere svarene vi fikk fra intervjuene og analysere disse opp mot teorien og studere svarene opp mot hverandre.

#### **Spørsmål 1 – Hvilken strategi eller strategier fulgte bedriften før mars 2020?**

Som nevnt i teori kapittelet 2.1 strategi, definerer folk strategi på flere måter, det som går igjen er at det er et sett med valg som tas, ofte for å få en fordel ovenfor konkurrentene. Bedriftene bestemmer deres ambisjoner og mål, og så tar de forskjellige valg for hvordan disse skal nås. Vi spurte derfor begge våre informanter om hvilken strategi de styrte etter før koronakrisen slo til.

Til spørsmålet om hvilken strategi Berg Hansen styrte etter før koronapandemien i mars 2020 slo til, svarte Lindland, «jeg kan jo egentlig si det at stort sett så har vi ikke hatt noen endringer i strategien på grunn av korona. For meg er det ganske stor forskjell på en strategi og en handlingsplan, så når jeg sier at vi ikke har gjort endringer i strategien så har

vi likevel gjort ekstremt mange endringer i handlingsplanen». På nettsidene til Berg Hansen står det at «vi hjelper folk å komme seg dit de skal på en trygg og behagelig måte. Vi er genuint opptatt av å gi våre kunder gode reiseopplevelser. Vi liker å gi gode anbefalinger og det lille ekstra – før, under og etter reisen.» som da er deres ambisjoner. (Berg Hansen, u.d.)

Hans Inge Skadberg fra IKEA svarte at de har en vekststrategi som selskap, «du er nødt til å vokse, hvis ikke går du bakover». Globalt hadde de en klar strategi. IKEA befant seg midt i en endringsprosess som begynte for 2-3 år siden der nesten alt skulle endres, når krisen inntraff. Skadberg forteller at IKEA har følgende ordtak som gjelder endringsprosessen de er i: «we gotta change everything, almost». Endringene har tatt plass i infrastrukturen fordi netthandelen har kommet så sterkt på banen de siste årene. Ikke bare netthandel, men også en økt grad av digitalisering. Siden IKEA er et globalt selskap merket de krisen tidligere i Asia og USA, siden de er store i begge disse markedene. Dette ga dem et tydelig tegn på at det er viktig å følge med, «enten må du være i forkant, eller så blir du dinosaur og ferdig, og det ønsker ingen å bli». Hans Inge Skadberg forteller at de så behovet for endring tidlig og har derfor investert mye penger i denne tre års planen som de var midt i da krisen traff. Bærekraft var en av bærebjelkene som var under prosessen til å digitalisere og gjøres enda bedre, fordi IKEA ønsker å bidra positivt istedenfor nøytralt når det gjelder bærekraft globalt. Siden de er en av verdens største aktører så ønsker de, som Skadberg sier å sette seg «in the driving seat».

Det blir nevnt ovenfor er at Berg Hansen og IKEA begge to har beholdt hovedfokuset i strategiene sine. Man kan se at det ikke er selve strategien som har endret seg, men heller fremgangsmåten og de underliggende små strategiene som lages for å nå hovedmålet. Begge bedriftene har et overordnet mål i strategiene sine som står fast uansett hva som skjer i organisasjonen.

Forskjellen mellom bedriftene er at mens Berg Hansen sto fast på sin strategi, var IKEA midt i en endringsprosess, noe som nok kunne ha slått begge veier, men som faktisk gjorde at IKEA sto bedre rustet for denne krisen. Bedriftene har også andre ulikheter, blant annet at IKEA er et internasjonalt selskap, mens Berg Hansen er et norskeid selskap. Dette har da medført at det vil være enklere for Berg Hansen å endre sin strategi, i forhold til hvis IKEA skulle endre sin overordnede strategi.

## **Spørsmål 2 – Hvilke utfordringer knyttet til Covid-19 pandemien har bedriften møtt på? Hvordan har dere løst disse?**

I teoridelen i kapittel 2.2 krise, kan du lese at kriser og derav uventede hendelser ofte fører til mye stress og tidspress. Usikkerheten som følger med kriser dukket opp da korona krisen kom. Det er derfor viktig å kunne være fleksibel og kunne se fremover for å vite når en skal holde fast ved planen sin eller når man skal endre den.

Utfordringene som Berg Hansen møtte på under pandemien var at det ble helt stille i telefonen, kundene sluttet å ringe ettersom det ikke ble mulig å reise, de fikk dermed ikke inn noen inntekter. Lindland kan fortelle at de i mai og juni hadde ingen henvendelser, men så tok det seg litt opp igjen. Hun sier de i Stavanger i utgangspunktet var litt heldige, med tanke på at de har offshore trafikk som har måttet gjennomføres gjennom krisen. De gikk altså fra å ha de sterkeste månedene i historien i januar og februar 2020, til å kun få inn 30% av inntektene. Hun forteller likevel at det ikke er de som har hatt det verst, de har selv hatt penger på bok og hatt gode virkemidler som gjorde at de klarte å snu seg raskt og kutte kostnadene ettersom inntektene forsvant. Allerede i mai begynte de å ta tilbake en del folk i arbeid og stabilisere organisasjonen ved hjelp av verktøy, målinger og kunnskap, som Lindland mener er viktig for å ha kontroll på organisasjonen og for å kunne iverksette nødvendige tiltak.

For IKEA traff krisen forskjellig i de ulike landene. Mange land ble stengt ned ganske raskt, og noen ble stengt ned i flere omganger. Dette ga utfordringer med forsyningslinjene, og tilgangen til råvarer for fabrikkene og leverandørene. Det gjorde at fabrikkene stoppet opp enda mer enn det de gjorde allerede på grunn av at folk var syke eller i karantene. Dermed ble det også problemer videre med at transportørene, logikken og vareflyten stoppet opp. Dette forplantet seg videre i forsyningslinjen, og IKEA er veldig avhengige av vareforsyning. Veldig mange var usikre, da denne krisen medførte store konsekvenser for mange av menneskene som var involvert. Nasjonalt har krisen slått til litt forskjellig. I Oslo er to varehus stengt. Skadberg kan fortelle at på Forus har de heldigvis sluppet å stenge, men at når pandemien først rammet så ble det ganske stille i varehuset i ett par uker. Da var folk redde og ifølge Skadberg hadde de «elendig omsetning». Etter ett par uker gikk det over til en ny hverdag, og det ble veldig mange som skulle pusse opp hjemme. Da eksploderte det, og største utfordringen da var å få inn nok varer. IKEA valgte å sette verdiene sine høyt i denne perioden, de permitterte ikke en eneste ansatt i hele



verden, alle fikk full lønn, og IKEA tok heller ikke imot penger fra staten i noen land på grunn av at de oppfatter det som feil i forhold til at de har en stødig nok økonomi til å tåle dette. De har heller investert. IKEA har tatt på seg de ekstra kostnadene som har kommet med de ekstra tiltakene som vasking og sikkerhet, men det har likevel gått bra tallmessig. Skadberg sier at de har måttet begrense antall besøkende, men at de var villige til å ta det tapet på omsetningen for å heller sørge for at de holdt det trygt og for å unngå smitte. Det var det som var hovedfokuset, men til tross for det så fikk de et ganske bra resultat.

Bedriftene møtte på ulike utfordringer i form av at Berg Hansens bransje ble rammet av regjeringens strenge reisetiltak. De hadde ikke noe kontroll, eller noen form for påvirkning av hvordan markedet reagerte. I motsetning til IKEA som hadde muligheten til å finne andre løsninger for å nå kundene sine og samtidig få solgt sine produkter. Berg Hansen hadde ikke denne muligheten.

Hos Berg Hansen traff pandemien hardest i Norge, med tanke på at de er et norskeid firma med kontorer kun i Norge. Derimot rammet pandemien IKEA hardere utenfor Norge siden de er et internasjonalt selskap med varehus i alle deler av verden. Mens Berg Hansen møtte på et totalt stopp i markedet, slet IKEA mest med forsinkelser i vareleveransen og i forsyningslinjene. Bedriftene tok også ulike avgjørelser i forhold til videre drift under pandemien.

Mens IKEA valgte å holde åpent der det var mulig, måtte Berg Hansen stenge ned kontorer for å kutte i kostnadene. De så seg også nødt til å permittere mesteparten av arbeidsstyrken, i motsetning til IKEA som ikke permitterte noen.

### **Spørsmål 3 – Det er ikke alltid beredskapsplaner tar høyde for alle mulige scenarioer.**

#### **Hadde deres plan tatt høyde for en pandemi? Hva var bedriftens beredskapsplan i tilfelle krise?**

Vi nevnte tidligere i kapittel 2.2 krise, at det var viktig for bedrifter å ha en beredskapsplan i tilfelle det oppstår en uventet situasjon, slik at de skal vite hvordan de skal handle. Det er vanskelig for bedrifter å forberede seg på noe som de ikke vet hva er eller når det skjer.

Spesielt vanskelig er det å forberede seg på noe så uforutsett som at hele verden plutselig skulle stenge ned. Selv om bedrifter har beredskapsplaner er det viktig å hele tiden følge med. Beredskapsplanen må alltid oppdateres og testes for at den skal kunne stoles på hvis en krise skulle oppstå.

IKEA trener med et «crise management team», de trener årlig på forskjellige scenarioer. Hans Inge Skadberg sier at det kan være alt fra brann, ulykker og dødsfall, men som oftest så er det helt andre ting. Det var ingen som hadde sett for seg dette, så de hadde ikke trent på det, i hvert fall ikke i dette omfanget. IKEA trener altså på eventuelle kriser og de har mye ressurser tilgjengelig til å sette inn i slike tilfeller.

Berg Hansen har også beredskapsplaner, både i Norge og gjennom det internasjonale reisebyrået Carlson Wagonlit Travel som de er medlem av, hvor de dermed er pålagt å ha beredskapsplaner. Planen deres inkluderte også pandemi, men når Lindland ser tilbake på det som skjedde så tror hun ikke at noen hadde mulighet til å ha en beredskapsplan for det som skjedde. Noe som inngikk i planen til Berg Hansen var at de hadde en bevisst strategi som sa at hvis et kontor skulle måtte stenges så skulle ingen kunder bli påvirket av dette. Målet var å raskt kunne slå over, ved hjelp av telefonsystemer, bemanning, kunnskap og en felles IT plattform for å betjene kundene fra et annet kontor. Nettopp dette måtte de gjøre under pandemien, de la ned Stavanger kontorer og betjente da kundene fra kontorene i Bergen og Oslo. «Selv om vi ikke trodde Stavanger kontoret skulle bli lagt ned på grunn av pandemien så var det likevel samme beredskapsplan» - Lindland.

Begge disse bedriftene viser eksempler på hvor viktig det er å ha en beredskapsplan i tilfelle noe annet enn normalen skulle skje. Selv om ikke planene alltid tar høyde for alle mulige scenarioer så kan det fremdeles være til hjelp å ha gode løsninger på ulike hendelser som kan vise seg å funke i uventede og uforberedte situasjoner også, slik vi blant annet kan se hos Berg Hansen.

#### **Spørsmål 4 – På hvilken måte har dere måttet endre forretningsmodell eller strategi?**

##### **Hvilken strategi følger dere nå?**

I en krise kan det som nevnt i kapittel 2.3 strategisk ledelse i krise, oppstå strategiske ledelsesproblemer, ofte fordi ledelse i bedriftene handler om prinsipper, klarhet og kompetanse. I krisetid blir mye uklart både om hva som skjer og hvordan det skal gå, det er heller ikke mange som har kompetansen til å vite hvordan man skal løse en krisesituasjon som kan endre hele bedriftens måte å drive virksomhet på. Det er som regel ikke mulig å forhindre krise og det er dermed ikke lett for bedriften å stoppe den negative utviklingen. Akkurat slik var det med pandemien også, det var ingen som kunne egenrådig stoppe den negative utviklingen i markedet grunnet pandemien. Bedrifter med god ledelse og de

nødvendige ressursene kan gjøre en krise om til en positiv utvikling for bedriften, det er ofte mye som kan påvirke dette, blant annet hvilken bransje bedriften befinner seg i.

Berg Hansen ble tvunget til å gjøre flere endringer, de ble blant annet påvirket av mange av tiltakene som regjeringen iverksatte. De måtte endre hvordan de priste produktene sine, noe de har gjort på ulike måter tidligere i løpet av årene. Tidligere hadde de noe som kalles provisjoner, da fikk de en viss prosent av beløpet kundene betalte for billetten. Denne prismodellen ble deretter endret til mangament team modeller. Da satte de en fast pris for å betjene et marked. Berg Hansen fant fort ut at denne metoden blir litt gammeldags, så da gikk de heller over til transaksjonspriser, det betyr at hvis du bestiller en billett hos dem så koster det et fast beløp uavhengig av hva billetten koster. Etter å ha hatt transaksjonspris modellen ganske lenge gikk de over til fast pris modellen, det skulle være til fordel for kundene. Fordi de er veldig opptatt av at kundene skal kunne bestille billetter uavhengig av pris, uten at det skal koste dem noe mer, og at det ikke skal være slik at Berg Hansen tjener mer hvis du kjøper en dyrere billett, for normalt sett ønsker kundene billige billetter. Det som skjedde nå under korona krisen, på grunn av modellen de hadde, var at kundene gikk fra å bruke for eksempel 10 millioner til å bruke kun 3 millioner, men de måtte da fremdeles betale de x antall tusen kronene i fast pris som det står i kontrakten. I forbindelse med krisens påvirkning måtte de endre til abonnementspris som reguleres mer ut ifra skifter i salgets volum.

IKEA måtte snu seg rundt og finne nye løsninger for hvordan de skulle drive varehusene sine. De fikk et revolusjonerende tempo i utviklingen av alle sine digitale medier, de fikk blant annet satt opp teams tjenester til kjøkkensalget. Det gjorde blant annet at kunder kunne møte konsulentene via nettet. De fikk også satt i gang en klikk og hent ordning, som det skal sies at de hadde litt problemer med i begynnelsen på grunn av at de har to lager, noe som gjorde det vanskelig å få til IT strukturen, men de fant til slutt en løsning på problemene. De flyttet ressurser fra en stengt mat-avdeling til klikk og hent ordningen. Skadberg forteller det som «new ways of working, på både digitale salg via planløsninger på kjøkken og den slags, og ikke minst klikk og hent».

Det er viktig å ha strategisk kontroll i en krise. Ved å ha kontroll på strategisk sprang, da spesielt evnen til å håndtere endringer i omgivelsene som har et uklart bilde av hvordan det påvirker virksomheten. Da kan det være lurt å fokusere på noen få eller et spesielt område som er viktigst for å nå sine strategiske planer. IKEA sin strategiske plan er å hele tiden

vokse, noe datainnsamlingen viser at de enda har gjort gjennom krisen ved å utvikle nye måter å handle på, som samtidig er fremtidsrettede. Slik som IKEA endret også Berg Hansen forretningsmodellen sin, men jobber fremdeles opp mot deres opprinnelige strategi, som kun har endret seg litt gjennom noen nye mål som nå har blitt viktigere enn tidligere. Ved å endre måten de jobber mot bedriftens mål og ambisjoner viser de at de har en god strategisk plan, men med mulighet for å være fleksibel med tanke på å gjøre endringer i fremgangsmåten og å kunne gjøre noen endringer på strategien ved for eksempel fokusområder, slik som Weiss påpekte var viktig i kapittel 2.1 Strategi.

**Spørsmål 5 – Hvordan har disse strategiske endringene påvirket driften? Hva har vært positive og negative sider ved de strategiske endringene?**

Ved strategiske endringer vil det som regel alltid finnes positive og negative sider. Det gjør det som regel med alle livets endringer. Noen ganger ser man ikke de positive sidene ved en endring før man står midt i endringen, mens andre ganger finnes det flere negative sider enn positive sider ved en endring. Derfor er det viktig å legge ned det nødvendige arbeidet ved utarbeidelse av nødvendige endringer. Spesielt oppstår det mange endringer i en tid med krise, men det er også i en slik situasjon at man får et stort antall positive endringer som muligens ikke hadde kommet ellers.

Eli Valborg Lindland sier at hun bare elsker kriser. Hun har vært med på mange kriser i løpet av de 32 årene hun har jobbet, og enhver krise har ført til noe positivt. Noen ganger blir hun litt irritert over hvorfor de ikke har tenkt på noen av løsningene de har kommet opp med før, men hun sier at vi mennesker egentlig er slik at når vi blir presset så har vi egentlig kun to veier å gå, det er å bli mer kreative eller å grave seg ned. «Kreativiteten blomstret egentlig under krisen, mange gode løsninger og ideer» - Lindland. Hun ga oss så noen eksempler på raske beslutninger de tok. Da forretningsmodellen med prismetodikken som ble veldig mye bedre, de lagde digitale arrangementer slik at kundene enda kunne gjennomføre gruppe møter, men likevel slippe å reise til møtet. Et spørsmål som da dukket opp, var hva som kom til å skje når folk får lov til å starte å reise igjen og møtes fysisk. For videre å ha strategisk kontroll innførte de da hybride møter, noe som er en blanding mellom digitalt og fysisk arrangement. Lindland er helt overbevist om at slike produkter som har blitt utviklet i denne krisen vil kunne selges i årevis fremover.

Positive sider ved endringene har vært blant annet at det har foregått en fortgang i utviklingen av nye ideer og løsninger. Både IKEA og Berg Hansen har hatt en brattere

læringskurve enn normalt ved å arbeide med nye løsninger som har blitt utviklet under krisen. Andre positive sider kan blant annet være at de øker kompetanse nivået til de ansatte. Da ved endringer i de ansattes arbeidsoppgaver. Dette kan på sin side også være negativt med tanke på at de ansatte ikke nødvendigvis liker sine nye oppgaver, og dermed mister motivasjon.

Endringer under krise fører også til at bedriftene må tenke mer kreativt noe som for det meste er positivt. Men en negativ side ved et slikt arbeid kan være, som Lindland nevner, at det er vanskeligere å være kreativ på hjemmekontor enn når en har mulighet til å møtes ansikt til ansikt.

### **Spørsmål 6 – Hva var det vanskeligste med å måtte utarbeide nye strategier?**

Ved utarbeidelse av nye strategier er det viktig å legge ned det nødvendige arbeidet. Det innebærer at når man først lager en strategi så skal man gjøre det skikkelig. Det inkluderer som nevnt i kapittel 2.1 strategi, at organisasjonen lager seg en visjon eller ambisjon for fremtiden. Denne visjonen skal deretter plasseres i et passende markedsområde, før en bestemmer seg for hvordan man vil vinne i det gjeldende markedssegmentet. For at strategien skal fungere må organisasjonen også utarbeide hvilke evner og styringssystemer som kreves for å gjennomføre strategien. Men selv om en har alle disse punktene kan det fremdeles være vanskelig å utarbeide en ny strategi.

Her kan Lindland fortelle at når du driver med innovasjon og aktivitet så er det ingenting som er så dumt som å sitte på hjemmekontor, så hun innrømmer at i Berg Hansen så kommer de kreative ideene ofte gjennom samspill gjennom ulike møte arenaer. Hun forteller videre at det ofte er den uformelle dialogen mellom kollegaer som fører til nye ideer, så det å ikke kunne møtes har vært vanskelig. Men hun tror at det har vært en fordel for dem at de har en fin kultur på jobb, hvor de kjenner hverandre godt og at de ikke har noen grenser for å ringe til en kollega på kveldstid hvis de kommer opp med en ide.

Av det Lindland forteller kan man se at det å arbeide på hjemmekontor har sine ulemper. Å ikke kunne møtes ansikt til ansikt begrenser ofte kreativiteten til de ansatte, noe som også gjør det vanskeligere for bedriften å komme opp med gode problemløsninger i forbindelse med krisen. Et positivt aspekt som trekkes frem er det faktumet at Lindland føler at de ansatte kjenner hverandre så godt at de ikke har noe problem med å kontakte hverandre utenom arbeidstidene. Noe som gjør at det er enklere å formidle de gode ideene på tvers av organisasjonen.

## **Spørsmål 7 – Har pandemien medført nye ideer? (eks. knyttet til arbeidsmetoder, produkter, prosess, utvikling eller annet), eksempler?**

I kapittel 2.3 strategisk ledelse i krise, skrev vi om hvordan det i en krise er viktig å skape passende forutsetninger og løse problemene. Målet til disse aktivitetene var da å unngå konkurs og støtte aktiviteten til selskapet. For å sikre at selskapets aktiviteter fortsetter må det nye ideer til, de må overvinne de negative konsekvensene. Det er derimot flere faktorer som må være til stede for å klare dette. Det finnes ingen fasit eller en bestemt måte å løse en krise på, hver enkelt bedrift må finne sin måte å gjøre det på, det er det vi skal se nærmere på nå, hva IKEA og Berg Hansen bestemte seg for å gjøre.

Berg Hansen ble som mange andre bedrifter flinkere til å bruke teams og andre digitale verktøy. Alle avdelingene utviklet teknologien sin, de tok tak i forskjellige diskusjoner rundt utstyr, verktøy og forbedret opplæringen. Støtteordningene som regjeringen lagde, da blant annet lønnskompensasjoner, og støtte fra Innovasjon Norge, bidro mye til at Berg Hansen kunne ta tak i den teknologiske utviklingen og utnytte mulighetene som dukket opp, blant annet at alle kunne ha hjemmekontor. Bedriften begynte ganske tidlig å ta folk som var blitt permitterte tilbake i arbeid, allerede i august 2020, selv om inntektene og salget ikke var helt der. Det var mulig selv om de ikke hadde inntekter til det på grunn av den støtten de mottok. De benyttet seg av ordningen og tok inn folk til å gjøre andre ting, som for eksempel opplæring.

Som svar på spørsmålet om pandemien medførte nye ideer nevner Lindland permittering, noe vi skrev om i forrige avsnitt. I den sammenhengen nevner Lindland at Berg Hansen lagde en strategi for permittering og hvordan de skal jobbe for at folk skal komme tilbake i arbeid, en permitteringsstrategi. Det de gjorde, som var litt kostnadsdrivende, var å ta folk tilbake i 50% stillinger og veldig få tilbake i 100% fordi de ønsket å få alle raskest mulig tilbake i arbeid. De var veldig bevisste på at de heller ville ha alle i arbeid og da være mindre effektive med alle i en 50% stilling enn noen i en 100% stilling som da kanskje jobber mer effektivt. Dette svaret gir oss også svar på et av spørsmålene som ble stilt tidligere i intervjuet, hvilken strategi bedriften følger nå.

Skadberg forteller at IKEA garantert kommer med nye produkter som følge av denne krisen, alt til for eksempel hjemmekontor, de løsningene har allerede begynt å komme. De solgte tomt for alt til hjemmekontor med en gang, og sliter med å få inn nok varer, blant

annet kontorstoler. Skadberg sier at hvis de fikk inn 100 stoler ville de være utsolgt etter bare et par timer.

For å unngå mer problemer i bedriften internt har både IKEA og Berg Hansen hatt en god plan og god kontroll på organiseringen av løsninger, personalet og metodikken. De har utviklet innovative strategier, altså skapt ny verdi som folk er villige til å bruke og betale for. Strategiene handler mer om kartlegging av organisasjonens visjon, mål og verdiforslag for markedet. De har løst konflikter som har dukket opp, med blant annet stenging av enkelte avdelinger, og midlertidige omorganiseringer. De valgte to forskjellige løsninger når det gjaldt sine ansatte. Det er ingen riktig måte å gjøre det på i en krise og slik vi ser funket disse metodene for dem og deres bedrifter, selv om de valgte motsatte løsninger. Berg Hansen sin mer taktiske metode om å permittere ansatte og omjusteringene rundt kontorene sikret en rask forbedring av bedriftens resultater, fordi de da kuttet store kostnader gjennom lønnsutgifter. Med IKEAs mer strategiske løsning på krisen, med modernisering gjennom klikk og hent, men også gjennom endringen i bedriftsstrukturen med flyttingen av ansatte, så vises som regel ikke resultatene med en gang. Fordelen med den strategiske metoden er at det forbedrer deres kvalitative egenskaper, for eksempel deres konkurransedyktighet, kundeorientering og innovasjon.

For at krisehåndteringen skal ende med suksess er det viktig at krisen blir identifisert slik at de da kan finne den mest effektive metoden å håndtere den på. Berg Hansen ser ut til å ha valgt den beste måten for dem ettersom bransjen deres har blitt ekstremt hardt rammet av krisen og tiltakene som dermed har blitt innført. Deres beste alternativ var å raskt kutte kostnader, etter at inntektene forsvant for å unngå en mulig konkurs i fremtiden. IKEA hadde bedre forutsetninger og muligheter i deres bransje til å arbeide med en strategi som ville fungere bra under krisen.

### **Spørsmål 8 – Hvordan opplever du at pandemien har endret markedet dere opererer i?**

For å skape en vinnende strategi må man differensiere seg fra andre konkurrenter på en positiv måte for å bli ledende på et område. Organisasjonene må velge hvilket marked de sikter seg inn på, hvilke kunder og forbrukere de ønsker å fange oppmerksomheten til og hvilke kategorier de ønsker å ha produktene sine i. Det er ofte bedre å konsentrere seg om noen få områder med produkter enn å være overalt og da kun gjøre det ok i disse områdene istedenfor veldig bra. Det er bedre å gjøre få ting veldig bra, enn mange ting helt

gjennomsnittlig. Valgene man tar avgjør om man vinner fordeler på et område, i en kategori, på et segment eller geografisk. Valgene om hvilket område man velger å fokusere på bør henge sammen med hvilken framgangsmåte bedriften har valgt for å vinne og med en god strategi som binder disse valgene sammen vil bedriften styrkes. Selskapet må finne ut hva som skaper en unik verdi for deres kunder og hvordan de da kan levere denne unike verdien til kundene ved å skille seg fra de andre konkurrentene i markedet, ved å gjøre valg som er vanskelige å kopiere for selskapets konkurrenter.

Markedet til IKEA endret seg i den forstand at folk begynte å pusse opp mer hjemme. Dette sannsynligvis fordi folk satt på hjemmekontor og da enkelt fikk ideer eller la merke til ting som irriterte dem. Folk har det siste året hatt mye bedre tid til å pusse opp. Siden de ikke har hatt muligheten til å reise så har folk hatt både mer tid og penger. Dette har gjort at IKEA har opplev økt handel og etterspørsel.

Hele Norge har i det siste vært opptatt av smittevernregler, det har ikke vært stor interesse i å reise under denne krisen, mye grunnet de strenge reiserestriksjonene. De store kundene til Berg Hansen har som alle andre heller ikke kunnet reise. Markedet har også vært veldig uforutsigbart med lite informasjon og hyppige endringer. Lindland sier at de selv fant det veldig viktig å hele tiden informere kundene sine, de satte opp en strategi under pandemien som handlet om at de skulle være veldig gode på å informere både internt og eksternt. Derfor prioriterte de å få ut informasjon til kundene sine. Hun sier at de helt klart har merket mindre interesse i markedet. Leverandørene deres har også endret seg i markedet med lite aktivitet og informasjon fra dem også. Flere av konkurrentene deres, som ikke har hatt en sum bygd opp, har slitt mer med alle endringene i markedet som har begrenset inntektene deres. Når vi spør Lindland om hva hun tror skjer etter pandemien sier hun at hun tror folk alltid vil ønske å reise, så etterspørselen etter reiser vil øke, men hun tror også at det mange unødvendige reiser, som for jobbmøter, heller vil skje elektronisk.

### **Spørsmål 9 – Hva tror du gir de største aktørene i markedet du opererer i konkurransefortrinn? Gjør dere noe for å kunne konkurrere mot dette?**

Mange bedrifter har ofte en strategi som inneholder planer om hvordan de skal skille seg ut fra konkurrentene og dermed få fortrinn. Fortrinn ovenfor konkurrentene vil gi store fordeler. Hvis selskapet klarer å gi kundene det de vil ha, men også hvordan de vil ha det, da vil kundene velge dine varer. Ting som bærekraft og miljø vil også spille inn hos flere kunder.



I et vekstmarked som IKEA befinner seg i blir ofte de store enda større. Det å være en markedsleder vil alltid være en fordel i markedet, også når endringer oppstår. De har ressursene til å endre og utvikle i tråd med endringene i markedet. Hvis markedet opplever en positiv vekst i for eksempel etterspørselen og alle bedriftene vokser med fem prosent så vil de fem prosentene utgjøre mer hos de store organisasjonene, noe som vil være en fordel for dem. IKEA har fokusert på å gjøre jobben de skal, de har mer en nok med å tenke på seg selv i en slik tid, og da er det beste å holde fokus på egen drift og klare å snu seg rundt. De vet aldri om det kommer nye krav som gjør at de må stenge ned eller omstille seg enda en gang. Skadberg sier at i en slik tid får konkurrentene ta vare på seg selv. IKEA har fulgt nøye med på hva som skjer i markedet, de ønsker å være en del av det som skjer og ikke sitte på utsiden av markedsendringene. De har deltatt på forelesninger med professorer fra USA og Europa, og fått deres synspunkter på hvor de tror veien går videre og deres innsikt i denne utviklingen. Denne strategien vil kunne gi fremtidig konkurranse fortrinn for IKEA som da kan sitte med mer informasjon rundt fremtidige endringer og dermed være bedre forberedt enn konkurrentene. Ut ifra analyser vil nedgangen i etterspørselen etter produktene som Berg Hansen tilbyr, øke igjen etter pandemien. Etterspørselskurven påvirkes nemlig av myndighetenes reguleringer og konsumentenes inntekter. Etter pandemien vil myndighetene fjerne reguleringene og fordi folk ikke har brukt like mye penger under krisen, men heller spart, vil dette mest sannsynlig føre til et positivt skifte i etterspørselen og dermed positive endringer i markedet til Berg Hansen.

### **Spørsmål 10 – Er det andre endringsaspekter i omgivelsene til organisasjonen du kan trekke frem?**

Som vi nevnte tidligere er omjustering en av de første metodene som bedrifter bruker. Denne metoden er ment til å forbedre bedriftens økonomiske vekst med en gang. Metoden innebærer teknologiske, sosiale og organisatoriske tiltak.

Det mest åpenbare IKEA gjorde var bruk av hjemmekontor og Teams lignende produkter som definitivt har påvirket møtestrukturen dere. Skadberg tror det er kommet en slutt på 2 timers møter i Oslo som krever en hel arbeidsdag. Han mener det vil være mer hensiktsmessig å ta slike møter over Teams. Erfaringene fra krisen kommer til å påvirke reisemønstrene når det gjelder forretningsreiser. Her ser vi både omjusteringer i den teknologiske delen, men også i den sosiale delen. Folk kommer ikke til å treffes like mye som før hvis alle mindre møter går over nettet. Den sosiale omjusteringen innebærer også

hjemmekontor, eller en kombinasjon av hjemmekontor og å være til stede på jobben. Flere har også funnet ut at en arbeidsdag hjemme kan være mer effektiv da en slipper å bruke tid på å komme seg fra og til arbeidsplassen.

### **Spørsmål 11 – Er det noe du ønsker å tilføye som berører temaene vi har vært innom?**

Hans Inge Skadberg tilføyer at det er veldig bra å ha en strategi, det har det i hvert fall vært for dem. Viktigheten av å ha en strategi, altså et verdigrunnlag som ligger i bunn forsterker seg bare i en pandemi. Skadberg nevner at det å ha en visjon som ledestjerne er som å ha et utopisk mål. Du har også en forretningsside som er et verktøy for å nå denne visjonen.

Veldig mange selskaper har ikke en levende visjon eller forretningsside, hvis de i det hele tatt har en. Noen selskaper har det ikke i det hele tatt, mens noen har den pakket ned i en skuff og de som jobber der har ikke peiling på hva den dreier seg om. Skadberg forklarer det som: “If you don’t know where you are going, you’ll probably end up somewhere else”. Det er veldig greit å ha et mål for hvor du skal hen under en krise. Hvis du er et verdibasert selskap, så gjelder de verdiene alltid uansett hvilken modus du er i. Hvis du skal ha en humanitær tilnærming på det, så gjelder det uansett hva du gjør. Uansett om alt er greit eller om det er krise så er verdisettet likt. Hans Inge Skadberg forteller litt om hva deres verdisett var før og under krisen. «Et av våre sterkeste verdisett er *togetherness*, da må du jobbe med den og sørge for at alle er med på verdisettet, og derfor styre mot at alle skal få en bedre hverdag». Han forteller at de blant annet stilt og rolig donerte 300 000 kroner til en organisasjon som jobber for at folk som har det ekstra ille, blant annet flyktningmiljøer, skal få en bedre hverdag. Denne organisasjonen kjørte blant annet ut mat.

Du må tilpasse deg verdien og strategien som ligger i bunn. Noe av det du skal gjøre i strategien må du parkere, da for eksempel det å ha trafikkskapende aktiviteter, noe som ikke er gjennomførbart under denne krisen, men de store postene i strategien gjelder fremdeles. Det er derfor IKEA ikke har permittert folk, fordi det er deres måte å tenke på med «togetherness», han mener at de derfor ikke kan permittere folk, de må heller bli en del av løsningen.

## 5.0 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er som følgende «Hvordan påvirker en krise organisasjoners strategi? Formålet med problemstillingen var å sette søkelys på bedrifters strategiske endringer under krise. Fordi en slik kunnskap om hvordan bedrifter og sentrale næringer opplever og håndterer situasjonen nå er utrolig viktig for å utvikle gode og treffsikre tiltak som kan bidra til utvikling og vekst i norsk næringsliv på lengre sikt. (Innovasjon Norge, 2020)

Oppgaven er skrevet for å kunne være til hjelp for andre organisasjoner hvis det en gang skal dukke opp en lignende situasjon i fremtiden, eller en annen form for krise. Vi vil at denne oppgaven skal kunne hjelpe organisasjoner til å guides i riktig retning. Vi ønsker at den skal vise hvilke valg og strategier som funket for organisasjonene vi snakket med, og derfor også kan være nyttige hjelpemidler i arbeidet med egne kriseplaner. Vi håper derfor at denne oppgaven skal kunne veilede andre til å ta de riktige valgene for dem under en krise. For å kunne komme med et best mulig svar på oppgaven vår så vi derfor på to ulike organisasjoner som hørte til to helt ulike bransjer og derfor hadde ulike løsninger på hva som funket for dem under denne krisen. I arbeidet med denne oppgaven har det blitt brukt primærkilder i form av intervju, og funnene i intervjuene ble analysert med utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiver for å komme frem til et svar på problemstillingen.

Oppgaven tar først og fremst for seg organisasjoners strategiske endringer under krise, men i arbeidet vårt med dette har vi også vært innom tankegangen bak endringene, og hvordan disse endringene igjen påvirker virksomhetenes aktivitet. Grunnet den tiden vi lever i nå, har oppgaven dreid seg mye rundt korona pandemien og dens ringvirkninger, men mye av det vi lærer av denne krisen kan også tas med videre til andre kriser.

Selv om hovedfokuset i denne oppgaven var å se på de strategiske endringene, så legger vi vekt på det faktumet at vi har oppfattet det som at bedrifter ofte har en hovedstrategi som de følger, men også noen småstrategier som de ikke alltid definerer som en strategi. Ut ifra analysen vi har foretatt oss har vi forstått det slik at bedriftene vi snakket med ikke endret sin hovedstrategi, men det har kommet frem at begge bedriftene har tatt strategiske valg for å endre deler av driften slik at bedriftene skulle komme seg gjennom denne krisen på en best mulig måte. Valgene ble tatt for å sikre bedriftens fremtid, men også for å skape utvikling og innovasjon. Slik som denne krisen rammet, kan man konkludere med at det

var en fordel å være midt i en endringsprosess slik som IKEA. I hvert fall en slik endringsprosess som gikk på å den digitale utviklingen.

Vi trekker frem at det vil ikke alltid være de samme løsningene som passer til alle bransjer. I en krise rammes de forskjellige bransjene ulikt og derfor er det viktig å ta hensyn til dette når man lager en beredskapsplan. Ut fra arbeidet vårt med denne oppgaven kan vi derfor si at det kan være en stor fordel å ta høyde for både store og små hendelser, uansett hvor usannsynlig man tror de er. Korona pandemien er et perfekt eksempel på en slik hendelse som ingen var forberedt på, i hvert fall ikke i denne alvorlighetsgraden. Derfor står vi fast på at det å lage en grundig beredskapsplan som tar høyde for alt mellom himmel og jord kan være en organisasjons redning hvis krisen rammer.

I forbindelse med en krise er det ekstra viktig å ha strategisk kontroll. Ut fra resultatene av vår analyse ser vi at det å ha en god opprinnelig strategi som ligger i bunn for all aktivitet i bedriften er en fordel. Det betyr at bedriftene slipper å endre sin hovedstrategi, men kan heller fokusere på de mindre handlingsplanene eller strategiene som bygger opp under hovedstrategien. Dermed kan man se det slik at organisasjoners hovedstrategi, hvis den er laget skikkelig, ikke blir påvirket av en krise. Det er heller fremgangsmåten man bruker for å nå dette målet som blir påvirket av en krise. Det er altså de mindre strategiene som bygger opp under hovedstrategien som blir påvirket i en tid med krise.

En krise bringer alltid med seg både positive og negative sider. Det positive er at en krise ofte medfører endring, noe som for det meste viser seg å være endringer i en positiv retning. Dette innebærer ofte nye kreative løsninger og utvikling av nye systemer som gjør arbeidet mer gunstig for dagens samfunn. Så klart vil det alltid være negative sider med en krise, bedrifter går konkurs og resultatene faller. Men utfallet av en krisesituasjon har mye med den strategiske ledelsen til organisasjonen. Ledelsen er som nevnt i teoridelen ikke alltid i stand til å forhindre kraftig negativ utvikling, men det er deres ansvar å snu den negative utviklingen til en positiv, dette er noe vi så at begge bedriftene vi snakket med klarte. Vi mener derfor at det å ha en god strategi i bunn, med en dyktig ledelse er nødvendig for å klare å drive en organisasjon gjennom en krise.

For å kunne håndtere krisen på en best mulig måte er det viktig for organisasjonene å identifisere krisen, slik at de kan finne den mest effektive metoden å håndtere den på. Denne metoden vil være ulik fra bransje til bransje og fra organisasjon til organisasjon, men det viktigste er at arbeidet blir gjort slik at de kan starte håndteringen kjappest mulig.

For å svare på problemstillingen kan vi si at en krise ikke burde påvirke organisasjoners hovedstrategi, den påvirker bare strategiene rundt arbeidet med å nå det uoppnåelige målet i hovedstrategien. Det vil alltid være nødvendig med endringer i møte med en krise, de fleste av disse endringene burde være strategiske, hvis ikke kan en ende opp dårligere stilt enn da krisen rammet. I møte med en krise er det viktig å lage nye strategier som er rettet mot endringene man opplever. Det er disse strategiene som for det meste blir påvirket av krise.

Tipset vi vil gi til andre bedrifter hvis de befinner seg i lignende situasjoner er å ha tungen rett i munnen og ta en dag om gangen. Fokuser på de endringene dere er nødt til å ta først, og lag en rød tråd i strategiene dere kommer opp med for å håndtere krisen. Ikke gi opp, kom heller på med kreative løsninger som gjør at dere kan drive bedriften fremover.

## 6.0 Kilder

Andersen, G. (31.01.2019). *Valg av forskningsmetode*. NDLA. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:f d2143b-66e3-428c-89ca-72c1abc659ea>

Holme, I. M & Solvang, B. K. (1991): *Metodevalg og metodebruk*. 2.utgave. Universitetsforlaget. Oslo, Tano.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (19/20). *StuDocu*. Hentet fra kap. 2 Strategi og effektivitet i organisasjoner, sammendrag kap. 2: [https://www.studocu.com/no/document/norges-teknisk-naturvitenskapelige-universitet/organisasjon-og-ledelse/sammendrag/kap-2-strategi-og-effektivitet-i-organisasjoner/6517047/view?fbclid=IwAR0pWBM\\_Ke9OyUwvDjWDrgrtDJUbocxUeJdQcTPKkuyvDfW4EkEtzlIKyRRA](https://www.studocu.com/no/document/norges-teknisk-naturvitenskapelige-universitet/organisasjon-og-ledelse/sammendrag/kap-2-strategi-og-effektivitet-i-organisasjoner/6517047/view?fbclid=IwAR0pWBM_Ke9OyUwvDjWDrgrtDJUbocxUeJdQcTPKkuyvDfW4EkEtzlIKyRRA))

Claeys, A.S., & Caubergh V. (2011). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review* 2012 (Volume 38) s.83-88. [Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](https://www.researchgate.net/publication/228211147_Crisis_response_and_crisis_timing_strategies_two_sides_of_the_same_coin)

Vandermerwe, S. & Vandermarwe, A. (1991). Making strategic change happen. *European Management Journal* 9 (2), 174-181. Hentet fra: [Making strategic change happen - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950080491000174)

Taneja, S. & Pryor, G.M. & Sewell, S. & Recuero, M.A. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice* 15 (1), 78. Hentet fra: [TanejaS\\_Web15\\_1 .pdf \(na-businesspress.com\)](https://www.researchgate.net/publication/260111147_Strategic_crisis_management_A_basis_for_renewal_and_crisis_prevention)

Chung, C. C. & Beamish, P. W. (September 2005). Investment mode strategy and expatriate strategy during times of economic crisis. *Journal of International Management*. 2005 (volume 11, issue 3) s. 331-355. [Investment mode strategy and expatriate strategy during times of economic crisis - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1525308305000174)

Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman, M.B. (02.04.2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. (2020;41: V7–V18). Hentet fra: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>  
[Strategic responses to crisis \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/340814141)

## 7.0 Figurer

*Figur 1:* IKEA. (u.d). *Her er noen tall\* vi er veldig glade for og stolte av.* [Regnskapstall]. Hentet fra [IKEAs ledelse og tall - IKEA](#)

*Figur 2:* Lafley, A.G. & Martin, R.L. (2015). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press. S.16., Hentet fra [Playing to Win: How Strategy Really Works - A.G. Lafley, Roger L. Martin - Google Bøker](#)

*Figur 3:* Sander, K. (2020). *Induktiv og deduktiv fremgangsmåte.* [Modell]. Estudie. Hentet fra [Induktiv og deduktiv studier \(estudie.no\)](#)

*Figur 4:* Sander, K. (2020). *Forskningsdesign.* [Modell]. Estudie. Hentet fra [Forskningsdesign \(estudie.no\)](#)

## 8.0 Referanser

Aksnes, M. E., & Tessem, R. (2012). Ledelsesutfordringer når krisen rammer organisasjonen - om kriseledelse og kriseberedskap i kommunen. *Masteroppgave*, 23. Handelshøyskolen i København og Aarhus Universitet. Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/147221/Marit%20Elisabeth%20Aksnes,%20Randi%20Tessem.pdf?sequence=1>

Arntzen, E., & Tolsby, J. (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke: Vitenskapelig tenkning og metodebruk.* (J. Tolsby, Red.) Høgskolen i Akershus. Hentet fra <https://fagarkivet.oslomet.no/bitstream/handle/20.500.12199/208/studenten.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=35>

Austad, A. S., Einarsen, M., & Schei, R. (2018). Hvordan kan en faktor som "off-market"-salg påvirke eiendomsmeglers rolle i et eiendomssalg? *Bacheloroppgave*, 23.

- Høgskolen i Innlandet. Hentet fra [https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2580886/Austad%20Amalie%20Svee%20\\_Einarsen%20Marion\\_Schei%20Rakel%20%284%29\\_30147260\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2580886/Austad%20Amalie%20Svee%20_Einarsen%20Marion_Schei%20Rakel%20%284%29_30147260_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Berg Hansen. (2021, Januar 15). Går motstrøms og satser lokalt. Hentet fra Går motstrøms og satser lokalt - Næringsforeningen i Stavanger ([naeringsforeningen.no](http://naeringsforeningen.no))
- Berg Hansen. (u.d.). *Berg Hansen*. Hentet fra Dette er Berg-Hansen: <https://www.berg-hansen.no/om-oss/>
- Blindheim, S. (2005). Hovedfagsoppgave basistrening. *Hovedfagsoppgave*. Norges Idrettshøgskole. Hentet fra <https://www.olympiatoppen.no/fagstoff/basistrening/hovedfagsoppgave/page9581.html?fbclid=IwAR3UvxuB2z9Ob56YFR-UiT1IHwXSCm2eclPjS7hRpBhAktCWkZ1-dhkqj6I>
- Edvardsen, A., & Flote, B. (2020). Ikea har stengt 281 varehus i 23 land. På Forus holder de åpent. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra [https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/zGjlgw/ikea-har-stengt-281-varehus-i-23-land-paa-forus-holder-de-aapent?fbclid=IwAR2s762hOBS5mgCsZ9thHVAO\\_NasLBI9sEdcVpnPJntwTkaqEqRH5B6QcTE](https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/zGjlgw/ikea-har-stengt-281-varehus-i-23-land-paa-forus-holder-de-aapent?fbclid=IwAR2s762hOBS5mgCsZ9thHVAO_NasLBI9sEdcVpnPJntwTkaqEqRH5B6QcTE)
- Fangen, K. (2015, juni 17). *Kvalitativ metode*. Hentet fra Forskningsetikk: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Foss, S., & Skjelstad, N. (2019, mai 07). Netthandels strategiske fordel. *Bacheloroppgave*, 34. Universitetet i Stavanger. Hentet fra <https://stavanger.instructure.com/courses/7187/files/831477/download?wrap=1>
- Fosse, D.-H. (2020). Bonusfest på Ikea. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra [https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/9OvXyr/bonusfest-paa-ikea?fbclid=IwAR2WVYwU9ViB2mo9pJLpGYrdpRU11\\_8cJaXnAILE8e8rYkfUxm78Tq\\_Ko98](https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/9OvXyr/bonusfest-paa-ikea?fbclid=IwAR2WVYwU9ViB2mo9pJLpGYrdpRU11_8cJaXnAILE8e8rYkfUxm78Tq_Ko98)
- Gilbrant, J. (2020, mars 13). - Brutalt. Ingen så det komme. *Børsen - Dagbladet*. Hentet fra <https://borsen.dagbladet.no/nyheter/brutalt-ingen-sa-det-komme/72241378>



- Graff, C. (2020, November 20). - Usikker på om vi noen gang vil se fire daglige turer til Alicante. *Nettavis artikkel*. TV2. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/11789258/>
- Groh, M. (2014, Juli 01). Strategic Management in Times of Crisis. *MPRA Paper*. Institute of Economics of the Polish Academy of Sciences. Hentet April 2021 fra [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57032/3/MPRA\\_paper\\_57032.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57032/3/MPRA_paper_57032.pdf)
- Hansen, T. (2015, mars 19). *Sekundærdata*. (Strategi- og analyseforeningen ) Hentet fra Analysen: <http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata>
- Høgseth, M. H. (2020, mars 24). *E24*. Hentet fra Høyeste arbeidsledighet siden andre verdenskrig: <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/opaAG7/hoeyeste-arbeidsledighet-siden-andre-verdenskrig>
- IKEA. (u.d.). *IKEA*. Hentet fra IKEA - Om oss: <https://www.ikea.com/no/no/this-is-ikea/about-us/>
- IKEA. (u.d.). *IKEA*. Hentet fra IKEA - Om IKEA Norge: <https://www.ikea.com/no/no/this-is-ikea/about-us/om-ikea-norge-pub3c09f721>
- Innovasjon Norge. (2020, juni 01). Rustet til restart (Innovasjonstalen 2020). Innovasjon Norge. Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/rustet-til-restart---innovasjonstalen-2020---rapport.pdf?fbclid=IwAR1kch8gqsCFqm7JPaNhskRecBBdpV1P6aFVikBjV9CvUZIwIJFnUTyGrjg>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2017). *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited.
- Kristina, S. (2020). *The Strategy Journal: Learn the skills used by the leading management consulting firms, such as McKinsey, BCG et al*. Kindle.
- Kvam, M. (2021, februar 03). *Norges Helse Informatikk*. Hentet fra Hva er en pandemi: <https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/diverse/hva-er-en-pandemi/>
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Press.

- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lægreid, L. (2017). Universitetet i Oslo: Datainnsamling. *Powerpoint-presentasjon*. Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF1510/v17/timeplan/gruppetime-datainnsamling.pdf>
- NAV. (2021, JAnuar/februar). NAV. Hentet fra Sølt eller vedtatt dagpenger under permittering: [https://www.nav.no/\\_/attachment/download/7a0f1b31-629a-40f0-93a0-836192ac095b:439395831b4e2a4e48689142fdaff2376f969c3/202102\\_PERM030%20Søkt%20eller%20vedtatt%20dagpenger%20under%20permittering.%20Tidsserie%20maaned.pdf](https://www.nav.no/_/attachment/download/7a0f1b31-629a-40f0-93a0-836192ac095b:439395831b4e2a4e48689142fdaff2376f969c3/202102_PERM030%20Søkt%20eller%20vedtatt%20dagpenger%20under%20permittering.%20Tidsserie%20maaned.pdf)
- NAV. (u.d.). NAC.
- Outbound markedsørings-effekt på forbrukerens holdninger til merkevarer gjennom internettbaserte kanaler. (2020). *Bacheloroppgave*, 19-20. Høgskolen Kristiania. Hentet fra <https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2732870/Outbound%20markedf%C3%B8ringseffekt%20p%C3%A5%20forbrukerens%20holdninger%20til%20merkevarer%20gjennom%20internettbaserte%20kanaler.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prof. Maital, S., & Barzani, E. (2020, mars). The Global Economic Impact of COVID-19: A Summary of Research. *Samuel Neaman Institute for National Policy Research*, s. 2.
- Regjeringen. (2021, januar 18). Regjeringen.no. *Vaksiner mot covid-19 - koronavaksine*.
- Roos, G. (2015/2016). Kapittel 7 - Evaluering og kontroll. Oslomet - storbyuniversitetet. Hentet fra <https://www.studocu.com/no/document/oslomet-storbyuniversitetet/foretaksstrategi/sammendrag/kapittel-7-evaluering-og-kontroll/2685094/view>

- Sander, K. (2020, november 22). *Forskningsdesign*. Hentet fra Estudie:  
<https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Sander, K. (2020, oktober 25). *Induktiv og deduktiv studier*. Hentet fra Estudie:  
<https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- Sander, K. (2020, oktober 30). *Kvantitativ metode og design*. Hentet fra Estudie:  
<https://estudie.no/kvantitativ-metode-design/>
- Sander, K. (2020, Juni 09). *Strategisk ledelse*. Estudie. Hentet fra  
<https://estudie.no/strategisk-ledelse/>
- Store norske leksikon. (2018, mai 07). Store norske leksikon. *Krise*. Store norske leksikon.
- Store norske leksikon. (2020, Juli 16). *Paradigme. Artikkel*. Store norske leksikon. Hentet April 2021 fra <https://snl.no/paradigme>
- Storsul, T. (2005). MEVIT 1310 Mediebruk, makt og samfunn: Grunnbegreper og kvalitative metoder. *Powerpoint presentasjon*, 6. Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT1310/v05/lysark/Metode1.pdf>
- Tessem, R., & Aksnes, M. E. (2012, August 31). Ledelsesutfordringer når krisen rammer organisasjonen - om kriseledelse og kriseberedskap i kommunen. Copenhagen Business School og Aarhus universitet. Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/147221/Marit%20Elisabeth%20Aksnes,%20Randi%20Tessem.pdf?sequence=1>
- Tungland, L. (2020). Hans Inge (60) fra Skadberg er varehussjef på IKEA Forus: - Alle andatte skal bli sett og vite de er viktige. *Solabladet*. Hentet fra [https://www.solabladet.no/hans-inge-60-fra-skadberg-er-varehussjef-pa-ikea-forus-alle-ansatte-skal-bli-sett-og-vite-at-de-er-viktige/f/5-106-314280?access=granted&fbclid=IwAR0IMjIiVO8dlqq\\_5jdFJ3UwAGRqq13irNhJt3Q14OIgPV-HDm9I2vWI2uM](https://www.solabladet.no/hans-inge-60-fra-skadberg-er-varehussjef-pa-ikea-forus-alle-ansatte-skal-bli-sett-og-vite-at-de-er-viktige/f/5-106-314280?access=granted&fbclid=IwAR0IMjIiVO8dlqq_5jdFJ3UwAGRqq13irNhJt3Q14OIgPV-HDm9I2vWI2uM)
- Vesterby, C. (2009, februar 02). Økonomiske kriser i USA - En empirisk analyse av effektene på EMU. 68. Økonomisk institutt Universitetet i Oslo. Hentet fra [https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17560/Master\\_CarolineVesterby2mars.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17560/Master_CarolineVesterby2mars.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Aasebø, A. R. (2018). Hvor mye pedagogikk gis det uttrykk for i skolefagene.

*Masteroppgave*, 34. Høgskulen på Vestlandet. Hentet fra Masterthesis\_Aasebø.pdf  
(unit.no)

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

#### **Bakgrunn/innledningsspørsmål**

- *Kan du fortelle litt om selskapet du jobber i?*
- *Hva er din rolle i selskapet og hvor lenge har du jobbet i selskapet?*
- *Hva er din bakgrunn? Hvordan har du havnet her?*

#### **Del 1 Aspekter ved bedriften**

- *Hvilken strategi eller strategier fulgte bedriften før mars 2020?*
- *Hvilke utfordringer knyttet til Covid-19 pandemien har bedriften møtt på? Hvordan har dere løst disse?*
- *(Hvordan ble dere påvirket av korona krisen?)*
- *Det er ikke alltid beredskapsplaner tar høyde for alle mulige scenarioer. Hadde deres plan tatt høyde for en pandemi? Hva var bedriftens beredskapsplan i tilfelle krise?*
- *Har dere måttet permittere noen ansatte? I så fall hvor mange eller hvor stor prosentandel?*
- *På hvilken måte har dere måttet endre forretningsmodell eller strategi? Hvilken strategi følger dere nå?*
- *Hvordan har disse strategiske endringene påvirket driften? Hva har vært positive og negative sider ved de strategiske endringene?*

- *Hva var det vanskeligste med å måtte utarbeide nye strategier?*
- *(Kan du fortelle om hvordan dere har organisert endringene dere har utført etter korona-pandemiens oppstart? Er de ansatte involvert, eller har dere tatt i bruk eksterne ressurser?)*
- *Har pandemien medført nye ideer? (eks. knyttet til arbeidsmetoder, produkter, prosess, utvikling eller annet), eksempler?*

## ***Del 2 Aspekter ved omgivelsene***

- *Hvordan opplever du at pandemien har endret markedet dere opererer i?*
- *Hvordan opplever du at pandemien har påvirket investorers atferd?*
- *Hvilke endringer opplever du dere i etterspørselen av produktet/tjenesten dere tilbyr? Tror du dette vil vedvare etter pandemien?*
- *Hva tror du gir de største aktørene i markedet du opererer i konkurransefortrinn? Gjør dere noe for å kunne konkurrere mot dette?*
- *Anser dere produktet/tjenesten dere tilbyr som konkurransedyktig?*
- *Hvordan opplever du at industrien kan bli endret som følge av pandemien?*
- *Har dere investert noe i forskning, markedsundersøkelser eller lignende aktiviteter?*
- *Har dere fått noen form for offentlig støtte? Eller utbytte av støtteordninger?*
- *Hvis ja, hvilken nytteverdi har dere hatt av støtteapparatene?*
- *Er det andre endringsaspekter i omgivelsene til organisasjonen du kan trekke frem?*

## ***Eventuelle tilleggsspørsmål***

- *Er det noe du ønsker å tilføye som berører temaene vi har vært innom?*

## 9.2 Vedlegg 2 – Intervju

- **Kan du fortelle litt om selskapet du jobber i?**

**IKEA:** IKEA er et stort globalt selskap som er etablert i ca. 45 land. Har opp mot 180 000 ansatte og i Norge er vi rundt 3-3500. Omsetning på åtte og en halv milliard eller noe sånt i Norge, globalt er den betydelig større. IKEA er et selskap som er grunnlagt i Sverige av en gründer som heter Ingvar Kamprad, som hadde en veldig folkelig til at vi skulle være et verdibasert selskap som har en visjon om at vi skal skape en bedre hverdag for de mange mennesker. Det begynte med at alt var veldig dyrt i den tiden han startet, av møbler, og dermed mente han at flere skulle få tilgang til det. Det var for mye snobberi og det ble laget for mye fiks faks på ting, så dermed startet eventyret om IKEA. Den visjonen har ligget fast hele tiden og selvfølgelig handler det om å tjene penger, men det er mange måter å tjene penger på. Så dette er ikke et børsnotert selskap, blir heller aldri. Er et selskap som er, den delen dere ser, butikkdelen, er en stiftelse som er en franchise drevet selskap, men den delen som du ser i Europa, er en del av INKA og er et eid selskap av IKEA.

**Berg Hansen:** Det er en bedrift med ca. 400 ansatte i Norge, det er fordelt på en ca. 25 kontorer. Noen er deleide, noen er rene franchiser og en 5-6 byråer er 100% privateide. Også har vi hovedkontor i Oslo, hvor ledergruppen er og det er veldig mye der strategiene kommer fra. Kontorene ute er relativt selvstendige i form av å lage handlingsplaner ut ifra strategiene. Vi selger jo jobbreiser, altså vi har store kontrakt kunder, og så har vi egne forretningsenheter med arrangementer/events som vi kaller for meetings and events, store grupper arrangementer og sånt. De to forretningsssidene er ca. like store i inntekt. Også har vi privatreiser. Det er ganske ulike strategier i de ulike byråenhetene. I Stavanger så er vi en gjeng nå på 22 stk. som har jobbreiser, privatreiser og så har vi egne salg som jobber mot kundene våre. Vi er ganske store på innovasjon og utvikling, vi jobber mye med egne produkter, det er kanskje og litt ulikt. Som sagt er vi helt privateide, vi er og helt norskeide, det er et poeng som gjør at vi skiller oss ut fra konkurrentene våre og vi tjener gode penger.

- **Hva er din rolle i selskapet og hvor lenge har du jobbet i selskapet?**

**IKEA:** Min rolle er Market manager, det betyr at du er ansvarlig for hele markedet til IKEA. Alt fra netthandel til alt annet og selvfølgelig driften på huset, som er den viktigste delen. Det har jeg vært i 11 år. Jeg har vært der 2 ganger, så jeg er resirkulert tilbake igjen, en del av miljøtiltakene å ta vare på gamle folk. Så jeg kom tilbake til IKEA etter å ha vært

borte i 13 år. Så da har jeg vært alt fra å være sjef på Kvadrat og andre kjøpesentre på Vestlandet, vært markedssjef i kleselskaper og gjort mye annet. Også var jeg i IKEA før det, da jeg var i IKEA 7 år, 13 år før det.

**Berg Hansen:** Jeg har jobbet i Berg Hansen i 32 år, hatt veldig mange ulike stillinger og har nå i de siste 6-7 årene i ledergrupper, mens nå har jeg nettopp startet byrået i Stavanger. Det har vært et poeng for Berg Hansen å være sterkere lokalt så derfor har vi hatt ganske mange ledere i Oslo som har styrt Bergen og Stavanger mer som avdelingskontor, men nå ønsker vi å gå mer tilbake til sånn vi hadde det før, der Bergen og Stavanger var egne AS. Så nå jobber jeg som daglig leder i Stavanger med denne 22 persons gjengen.

- **Hva er din bakgrunn? Hvordan har du havnet her?**

**Berg Hansen:** Jeg begynte rett fra videregående som reisekonsulent, altså sitte i booking, men så har jeg utdannet meg i USA innen business administration og MIS (data og markedsføring). For over 30 år siden så var det en ganske uvanlig kombinasjon, jeg var nok litt forutfor min tid å klare å få inn den data kunnskapen såpass tidlig sammen med at du og er en person som kan markedsføring.

- **Hvilken strategi eller strategier fulgte bedriften før mars 2020?**

**IKEA:** Vi har en vekststrategi som selskap, som er basert på growth. Det har det alltid vært fordi status quo finnes ikke egentlig. Du er nødt til å vokse, hvis ikke går du bakover. Men det var laget en klar strategi globalt. IKEA var midt i en endringsprosess som begynte for 2-3 år siden, hvor nesten alt skulle endres. «We gotta change everything, almost», heter den sloganen. Og den er fra infrastruktur, på grunn av netthandel kom sterkt, ikke bare netthandel, men digitalisering. I og med at vi er et globalt selskap traff det tidligere i Asia og USA. Vi er store i begge de markedene. Og ?? var et tydelig tegn på at vi måtte følge med. Enten må du være i forkant eller så blir du dinosaur og ferdig, og det ønsker ingen å bli. Vi har ganske ungdommelig og godt lederskap i IKEA som så dette tidlig og har investert mye penger. Vi har heldigvis et ganske solid selskap hvor det ble laget en tre års plan på å endre absolutt alt. Så vi var midt i den, hvor sustainability er en av bærebjelkene som skal digitaliseres og gjøres enda mer. Vi skal bidra positivt istedenfor nøytralt. Nå er det å bidra positivt, inn i sustainability regnskapet globalt. Siden vi er en av verdens største

aktører så kan vi også sette oss «in the driving seat», så den store endringen var vi midt i når det smalt.

**Berg Hansen:** Jeg kan jo egentlig si det at stort sett så har ikke vi hatt noen endringer i strategien pga. korona. For meg er det ganske stor forskjell i en strategi og en handlingsplan, så når jeg sier at vi ikke har gjort endringer i strategien så har vi likevel gjort ekstremt mange endringer i handlingsplanen. Så det er kanskje mer interessant å høre om handlingsplanen og aktiviteter enn strategien i seg selv, så strategien står fast, men det har vært ganske store omveltninger om hva vi ønsker å ha gjort, hva vi har hatt kapasitet til å gjøre og hva vi har prioritert. Så jeg kan jo fortelle litt om Stavanger, Bergen og Oslo som er heleide (disse kontorene jeg bruker i eksemplene) det er de 3 kontorene som også er lokomotivene i hele Berg Hansen. Så vi var 205 ansatte i Mars 2020, og det som er ekstrem stor forskjell på å være en norsk privateid sammenlignet med våre konkurrenter som er eid av utlandet med som gjør mer eller mindre det samme det er jo det at det på 14 dager da hadde vi gått til å være 5 stykker som jobbet 100%, så det var det du kan kalle over natten reaksjon, så der opprettet vi en egen korona strategi for hvordan vi skulle håndtere korona og det var en av de første vi sa, raskt ute med tiltak for raskt å komme tilbake igjen. Etter hvert begynte folk å snakke i markedet om at Berg Hansen er hysteriske og det skjer ingen ting hos konkurrentene våre og da sa vi at ja vi er først ute, men da håper vi også at vi skal være først ute når vi skal begynne å kalle tilbake også, og det er akkurat det som har skjedd, der som jeg jobbet før på innovasjon og utvikling (skiftet jobb i korona) var vi, inkludert konsulenter, 45 stykker og 1. april var vi halvannet årsverk på jobb. Personlig så var jeg også permittert, det var på det kjempekritiske til å gå rundt. Det gjorde at vi fikk stålkontroll på kostnadene med en gang, det var ikke sånn at det bare ble en åpen trakt sånn som konkurrentene for de tjente ikke mer penger enn oss, men de klarte bare ikke å snu seg, så det å ha ekstremt raske beslutningsveier, det å snu seg rundt, det å ha gode relasjoner fra før, gode kommunikasjonsmidler, noe av de viktigste avdelingene i denne krisen er de som driver med kommunikasjon, før, under og etter permitteringer. Det som har skjedd hos oss under korona er at vi hele tiden har hatt de ansatte med oss for de har fått ekstremt god informasjon vi jeg påstå.

- **Hvilke utfordringer knyttet til Covid-19 pandemien har bedriften møtt på?  
Hvordan har dere løst disse?**



**IKEA:** Hvis vi snakker globalt så traff den jo veldig hardt i veldig mange land, veldig forskjellig. Mange land ble stengt ned ganske fort, noen har blitt stengt ned i mange omganger. Det ga utfordringer globalt på alt fra forsyningslinjene, til at du ikke fikk tak i råvarer nok, til at fabrikkene eller leverandørene, vi har begge deler. Vi eier både våre egne fabrikker, noen, veldig mange egentlig, også har vi noe som vi kjøper av leverandører. Så da stoppet det i den form av at fabrikkene var nedstengt, folk var syke eller i karantene, vi hadde problemer med transportørene, logistikken og vareflyten stoppet. Så det kontainerskipet i Suez kanalen, hvilke konsekvenser det får. Jeg tror vi også hadde en god del konteinere om bord der. Men det forplanter seg i hele forsyningslinjen og vi er veldig avhengige av vareforsyning. Så det var de store linjene. Veldig mange var usikre, og det ga store konsekvenser for menneskene involvert. Det var det globale. Så kan jeg si hva vi gjorde med det senere.

Nasjonalt og lokalt ikke minst. Nasjonalt har det slått litt forskjellig. I Oslo er det stengt to hus as we speak. Furuset har vært ganske lenge, siden de er midt i episeret. Vi har sluppet unna å stenge, det er vi veldig glad for, men med en gang når det skjedde her lokalt så var det veldig stille i fjøset i ei uke og to, hvor folk var veldig redde og vi hadde elendig omsetning for å si det forsiktig. Men så gikk det seg til i forhold til at folk da kom inn i den nye hverdagen så var det veldig mange som skulle pusse opp hjemme, og da har det egentlig eksplodert etterpå. Da var bare utfordringen å få nok varer rett og slett.

Men hvis du spør hvordan vi handterte det.

Det har jo blitt som det har blitt. IKEA er et verdibasert selskap, vi setter verdiene våre veldig høyt og det har virkelig selskapet gjort nå. De har ikke permittert noen mennesker i hele verden, alle har fått full lønn, de har heller ikke tatt i mot penger fra staten i noen land på grunn av at de oppfatter det som feil i forhold til at vi har en økonomi til å tale dette og de har heller investert i at alle, nå i forrige måned, eller for to uker siden, skulle få tilbud om hjel fra lege eller psykolog digitalt hvis de ikke hadde det bra og de fikk en ekstra fridag som de kunne velge selv, som de skulle bruke på å pleie seg selv kalt «Me day», og et gavekort på 500 kroner som de kunne bruke til å kjøpe seg noe på en slik dag. Så ja selskapet har egentlig etterlevd verdien på en god måte. Selv om det har gått super bra tallmessig, så er det masse kostnader fra bunnen med ekstra tiltak som vask og sikkerhet og alt med covid, veldig store tall. Men allikevel har det gått bra tallmessig, men det er faktisk første gang jeg har vært i retail at jeg har vært med på å begrense antall besøkende, alt handler jo om å tiltrekke kunder mest mulig, markedsføring og få mest mulig besøkende. Det er første bud. Nå handler det om å begrense det, ta vekk alle tilbud hvis det var noen,

ikke slippe inn for mye folk, heller ta det tapet. Vi tar tapet på omsetningen. Vi må bare sørge for at vi holder det trygt og at vi ikke får smitte hos ansatte eller kunder. Det var hovedfokuset. Men så ble resultatet til tross for det ganske bra.

**Berg Hansen:** Ja det var jo det at det ble totalt stilt på telefonen, vi fikk ingen inntekter, altså i mai og juni var det ingen henvendelser, men så begynte det å røre litt på seg, vi var jo kanskje heldig stilt da for vi har offshore trafikk så de gikk jo det var kritiske samfunnsoppgaver som måtte gjennomføres, så vi gikk fra å ha den sterkeste januar og februar i Berg Hansens historie til å få en ca. 30% av inntektene og nå vet jeg at vi er ikke sikkert de som har hatt det verst men vi hadde penger på bok, vi hadde mange virkemidler som gjorde at vi klarte å snu oss raskt og klarte å kutte kostnadene raskt. Det gjorde at allerede i mai klarte vi å justere tilbake en del folk og stabilisere organisasjonen ved hjelp av både verktøy, målinger og kunnskap, disse tre elementene er jo viktige for å ha kontroll på organisasjonen og gjøre tiltak.

- **Det er ikke alltid beredskapsplaner tar høyde for alle mulige scenarioer. Hadde deres plan tatt høyde for en pandemi? Hva var bedriftens beredskapsplan i tilfelle krise?**

**IKEA:** Vi trener CMT, crise management team, som vi har på huset. De har trening årlig på forskjellige scenarioer. De trener på alt mulig. Det kan være dramatiske ting, typer brann, ulykker, dødsfall, men som oftest så er det helt andre ting. Det var ingen som så for seg dette, vi har ikke trent på en slik situasjon, ikke i det omfanget som det fikk. Vi fleiper med det nå, at vi har hatt kontinuerlig CMT trening i over et år så nå er det lenge til vi trenger å ha det igjen. Så vi trener på det og vi har mye ressurser til å sette inn på sånt. Veldig glad for at vi har slike ressurser slik at en ikke sitter alene på en haug.

**Berg Hansen:** Ja, vi har beredskapsplaner både i Norge og, vi er jo medlem av et internasjonalt reisebyrå Carlson Wagonlit Travel (CWT), der er vi pålagt å ha beredskapsplaner og for en pandemi, men vi lo jo litt når vi skulle fylle ut disse, så vi hadde mer humoristiske innslag når vi gikk gjennom det, men en gang i året så gikk vi gjennom og så tilbake igjen til det så tror jeg ikke det var noen som hadde mulighet til å ha en beredskapsplan for det som skjedde. Jeg kan nevne at det i beredskapsplanen til Berg Hansen så har det vært en bevist strategi å kunne, for eksempel hvis ett kontor gikk ned, ikke kunne brukes, så skal ingen kunder bli skadelidende, at du raskt kan slå over ved hjelp

av telefonsystemet og bemanning og kunnskaper og felles IT plattform for å kunne betjene de kundene et annet sted, det var noe av det vi har hatt i beredskapsplanen vår. Dette skjedde nå under pandemien, det vi gjorde var at vi la ned Stavanger og så betjente vi kundene kun ut fra Oslo og Bergen, så selv om vi ikke trodde Stavanger kontoret skulle bli lagt ned på grunn av en pandemi så var det likevel samme beredskapsplan. Så vi hadde og dette med kunnskap om hverandres kundeliste, felles kundeliste, mange ting som beredskapsplanen hjelp oss med.

- **På hvilken måte har dere måttet endre forretningsmodell eller strategi? Hvilken strategi følger dere nå?**

**IKEA:** Vi har gjort, i forhold til hvordan vi jobber i huset. Hvis vi ikke skulle slippe så mange folk inn så måtte vi snu oss rundt og gjøre andre løsninger. Vi fikk et revolusjonerende tempo i alle digitale medier, så vi fikk satt opp Teams tjenester til kjøkkensalg, slik at alle som ikke kom inn kan møte konsulenter på nett. Teams har revolusjonert hele møte, Teams og Dents like. Jeg har vært i møter, globale møter og kurs der vi har sittet med folk fra hele verden. Då det har jo revolusjonert mye. Vi fikk i gang en klikk og collect skikkelig. Vi hadde litt problemer med strukturen i forbindelse med at vi har to lager og sånt som gjør at IT strukturen er ganske vanskelig. Men da hev alle seg rundt av de flinke folkene jeg har og fant løsninger på det. Også flyttet vi ressurser inn i det som følge av at vi for eksempel stengte ned IKEA food, og all mat en periode. Så de gikk inn i det og var med å plukke. Så den delen har jo eksplodert. Vi plukker så mye nå at. Det var en annen måte vi fant «new ways of working». På både digitalt salg via planløsning på kjøkken og den slags og ikke minst klikk og hent.

**Berg Hansen:** Ja vi gjorde definitivt det. Når det gjelder å prise produktene våre så er det jo mange måter å gjøre det på, før i tiden var det noe som heter provisjoner, det betyr at hvis du kjøpte en billett til 1000 kroner så fikk vi 10% altså 100 kroner til oss. Så ble det endret så gikk vi inn på noe som heter management team modeller det betydde at vi lagde en fast pris for å betjene et marked, den modellen ble litt gammeldags ganske fort så vi gikk over til transaksjonspriser det betyr at hvis du bestilte en billett hos meg så kostet den gjerne 100 kroner og det var uavhengig om den billetten kostet 1000 kroner eller 10 000 kroner. Den prismodellen har vi hatt ganske lenge, men så for noen år siden, og litt i form av sånn beredskap og fremtidsrettet, så endret vi modellen til noe som heter fast pris modellen, normalt sett da så skulle det være en fordel for kundene, vi er veldig opptatt av

vi ikke skal bestille billetter uavhengig av pris så skal det koste det samme for kunden, det skal ikke være slik at vi tjener mer hvis du kjøper en dyrere billett for normalt sett så ønsker jo kundene en billig billett. Så det som skjedde da under korona i og med at kunden hadde en fast pris så var det jo du gikk fra å bruke 10 millioner til å bruke 3 millioner, men likevel så sa kontrakten at du måtte betale x antall tusenlapper fordi den skulle bare bli regulert hvert år. Da måtte vi inn å forhandle med alle kundene for å kutte priser og i den forbindelsen så lagde vi nye priser så nå har vi noe som heter abonnementspris som reguleres mye mer ut ifra et raskt volums skifte i salget.

- **Dere fikk i gang en klikk og hent ordning da Norge stengte ned, var det en del av deres tidligere strategi, eller var det en del av en ny strategi?**

**IKEA:** Ja vi hadde tenkt å innføre den, men som sagt hadde vi noen tekniske IT issues, som gjorde at vi ventet på en ny release IT messig. Spesielt at vi har to lager gjør det komplisert for oss for det var gjort andre steder i Norge, men da måtte vi bare ta noen omveier og ta noen ekstra kostnader med det. Den ble forsert kraftig.

- **Hvordan har disse strategiske endringene påvirket driften? Hva har vært positive og negative sider ved de strategiske endringene?**

**Berg Hansen:** Jeg må bare si at jeg elsker kriser, jeg har vært med på mange kriser i løpet av de 32 årene jeg har jobbet, og enhver krise har ført til noe positivt. Det er noen ganger du blir litt irriterte for du tenker hvorfor vi ikke har tenkt på dette før eller gjort noe med dette før, men vi mennesker er vel egentlig litt sånn at når du blir så presset så har du egentlig to veier å gå og det er den mer kreativ eller den å grave seg ned. I Berg Hansen har vi definitivt en kultur for å være kreative så kreativiteten blomstret egentlig i vår kultur under krisen, mange gode løsninger og ideer, og igjen at vi da er privateide har vi veldig raske beslutningsveier så lenge vi gjør noe med det. Jeg kan nevne noen eksempler, et er forretningsmodellene med prismetodikken det er jo noe som er blitt veldig mye bedre, noen produkter sånn som, på grupper da, så kan du si det at på meeting and events så har vi en 70-80% av inntektene våre på utenlandsgrupper, grupper som reiste til utlandet, og siden 12. mars så har det vært 0 i inntekt. Med 32 ansatte og 80% av det de drev på med var inntekter så sier det seg selv at enten så ble du permittert eller var du kreative. Det som skjedde da var at vi lagde digitale arrangement, vi fant ut hvordan vi skulle lage digitale

arrangement for kundene våre for at de likevel kunne gjennomføre grupper, det var veldig mange kunder som ble ekstremt takknemlige for at vi hjalp til med det, men noen av oss tenkte så at nå har vi en bratt læringskurve på digitale arrangementer, men hva skal vi gjøre når vi får lov til å treffes igjen, blir det rett og slett ikke noe mer av det. Nå har vi da innført det vi kaller for hybride møter så nå har vi allerede begynt å selge en blanding mellom et digitalt og et fysisk arrangement. Jeg har selv deltatt på noen slike, det er så mye enklere å velge på for eksempel et program på tre dager hva du har lyst å være med på, hvis du sitter hjemme er det veldig enkelt å klikke seg inn på det du ønsker å være med på, men da går du glipp av det sosiale, hvis du da ønsker å være med på begge deler så kan du da reise, så det er sånne produkter som har blitt utviklet i denne perioden gjennom kreativitet og erfaring som vi kommer til å selge i årevis fremover er jeg helt overbevist om.

- **Hva var det vanskeligste med å måtte utarbeide nye strategier?**

**Berg Hansen:** Altså når du driver med innovasjon og aktivitet så er det ingen ting som er så dumt som å sitte på et hjemmekontor, så jeg må jo innrømme at i Berg Hansen så kommer kreative ideer gjennom samspill gjennom møte arenaer. Så den uformelle den dialogen mellom oss fører ofte til nye ideer. Så det å ikke kunne møtes sånn blir da vanskelig. Men jeg tror det har vært en fordel for oss at vi har en fin kultur at vi kjenner hverandre godt og at det ikke har vært noen grenser for å ringe til en kollega på kvelden hvis du kommer opp med en ide.

- **Har pandemien medført nye ideer? (eks. knyttet til arbeidsmetoder, produkter, prosess, utvikling eller annet), eksempler?**

**IKEA:** Ja, det har det nok, altså produktutviklerne sitter ikke her på Forus, de sitter i Sverige eller ute i verden. Og jeg får ikke se de før de blir presentert som prototyper. Men ja, det kommer helt garantert nye produkter som følge av det, alt i forhold til hjemmekontor. Alle løsninger der har jo begynt å komme. Vi solgte jo tomt alt vi hadde på «no time» og klarer enda ikke å få nok av kontorstoler og den slags. Hvis vi får 100 nye inn på en dag så er de solgt før klokka er 14. Det kommer helt sikkert og har begynt å komme, der hjemmekontor er en del av måten folk bor på. Når du er ute og reiser med IKEA så ser du at Norge og Stavanger ikke er verdens navle. Hvis du ser på hvordan folk

bor med hele familier på 50 kvadratmeter i Russland, vi er store i Russland og Asia, så skal de da både lage mat på terrassen, kanskje skal de sove, «living in small spaces» som vi kaller det, så har de unger også skal de ha arbeidssted hjemme når de har hjemmekontor. Da må du ha smarte løsninger. Så det kommer garantert nye løsninger eller forslag på produkter ut fra det. Det har forsert måten vår, det har vært positivt i forhold til at det har speeda opp alle prosesser. Tror vi hadde en del fordel av at vi var så langt inne i omstilling allikevel. Jeg tror vi som selskap kommer styrka ut av det når ting snur.

**Berg Hansen:** Ja vi har blitt enda flinkere til å bruke teams og med å bruke de verktøyene. Det som har slått meg veldig da er det at vi har hatt miljøer i Berg Hansen som har vært veldig teknologisk fremme, mens det har vært andre miljøer som for eksempel reiserådgiverne våre, billett kontor og økonomi, de har vært mye mer tradisjonelle så det har vært et gap der som har vært dumt da så det har vi jevnet veldig ut. Og så har det og vært litt sånn utstyrsdiskusjon, verktøysdiskusjoner og opplæringsdiskusjoner som vi har tatt tak i og gjort mye bedre. Vi har og vært veldig takknemlige for støtteordningene som har blitt gjort, vi har tatt i bruk for eksempel lønnskompensasjoner, vi har og fått støtte fra Innovasjon Norge, for da å ta tak i den teknologiske utvikling og mulighetene. Det å ha hjemmekontor, det er mange av oss som har sittet på hjemmekontor i 20 år, men nå kan alle gjøre det, det er nytt for Berg Hansen. Det er spesielt da å utnytte teknologien enda mer. Vi har blitt mer kvalitative for vi har tatt inn mer folk nå, vi begynte jo ganske tidlig allerede i august, å ta inn folk mens salget og inntektene ikke har vært helt der etter, vi har tatt inn flere enn vi egentlig har inntekter til, men på grunn av refusjonsordningene og støtteordningene så har vi valgt å ta inn folk for å gjøre litt andre ting, det har og vært veldig positivt for da har vi fått brukt mer tid på opplæring. Så kan du og si det at en av strategiene vi da lagde, en permitteringsstrategi og en for hvordan folk skal komme tilbake, og det vi gjorde da som kanskje og har vært litt kult og litt kostnadsdrivende det er at vi har tatt folk tilbake i 50% stillinger og veldig få tilbake til 100% nettopp fordi vi ville ha alle raskest mulig tilbake i arbeid, når har vi da begynt å ta tilbake i 100% da. Noen tenkte at du kommer raskere i flyt når du er en 100%, du jobber raskere enn hvis du er i 50% og er vekke og kommer tilbake igjen, men der har vi vært veldig bevisste på at vi heller vil ha alle folk i arbeid, heller alle i arbeid og da være litt mindre effektive.

- **Hvordan opplever du at pandemien har endret markedet dere opererer i?**

**IKEA:** Endret ikke markedet annet enn at folk, endret i den forstand av at folk, i og med at de var mye hjemme og folk er mye mer hjemme enda, så begynte de å se mer på hvordan det så ut hjemme, og hvis de satt hele dagen på hjemmekontor så var den en del ting som irriterte de etter hvert så vil de pusse opp det. Så hadde de mye tid til å gjøre det og, siden de ikke kunne reise noen plass allikevel så passet det greit å ta det rommet, nå har vi snakket om det rommet så lenge at nå må vi pine meg, nå har vi tid. Folk har mer penger og i forhold til at forbruket på andre ting går ned, feriebudsjettet hopes opp, det spares penger som det ikke er et argument for å ikke gjøre eller fikse det rommet det rommet som skulle vært fikset med.

**Berg Hansen:** Vi har jo hele Norge levd i en boble hvor vi er opptatt av oss selv og opptatt av smittevernregler, altså de store kundene våre, det blir liksom ikke så interessant å tenke på reiser når du egentlig tenker på å få folk i arbeid, så jeg tror den boblen, vi har snakket mindre sammen og fått mindre informasjon, det er jo og en av tingene som vi raskt satte opp som en strategi under pandemien, vi skal være sykt bra å informere internt og vi skal hele tiden prioritere å oppdatere kundene våre med at vi er her enda. Vi har merket en litt mindre interesse, likevel en takknemlighet for at vi har valgt den strategien, men hos leverandørene våre har vært lite aktivitet og informasjon, det har vært boble-aktig.

- **Hvordan opplever du at pandemien har påvirket investorers atferd?**

**IKEA:** Det er ikke så mange investorer, skulle gjerne ha eid noe av det ja, men det er ikke så mange investorer i IKEA. Men generelt følger jeg ganske godt med og er involvert i en del andre finansielle ting og. Jeg kan svare sett vekk fra IKEA. For vi har ikke egne investorer siden IKEA eier alle selskapene sine selv, mer eller mindre. Alle har jo blitt investorer, det sitter jo masse folk, små investorer og små sparere hjemme. Det har aldri vært så mange folk som har investert på børsen i Norge eller globalt. Og utrolig mange småinvestorer, for nå har de tid til det og sitter på skjerm og har ikke noe annet å gjøre. Det er jo paradoksalt at børsen aldri har vært så høy i Norge og for så vidt globalt og, samtidig som at verdenshandelen stoppet helt opp. Så verdisetningen av selskapene er ganske høy til tross for pandemien.

**Berg Hansen:** Nå er vi jo ikke der, vi er privateide, han som eier oss, han har hatt penger på bok så i og med at vi har tjent så pass mye så lenge så har han hatt muligheten til å

bygge seg opp en pot som har kommet godt med i disse tider. Men konkurrentene våre merker vi har slitt mer, som er på børs og har større krav til inntjening og aktivitet, der tror jeg det etterslepet de har fått med at de ikke tjener penger lengre, her går det liksom bare rett ut, der tror jeg mange sliter. Det er mange nok av konkurrentene våre som har flagget ut av Norge, det er og et par som har gått konkurs i denne tiden.

- **Hvilke endringer opplever dere i etterspørselen av produktet/tjenesten dere tilbyr? Tror du dette vil vedvare etter pandemien?**

**Berg Hansen:** Ja, det tror vi. Vi tror alltid at folk ønsker å reise. Vi tror det kommer til å bli mye mer møter elektronisk, men vi tror folk ønsker å treffes og vi tror at markedet for markedet vil vedvare.

- **Hva tror du gir de største aktørene i markedet du opererer i konkurransefortrinn? Gjør dere noe for å kunne konkurrere mot dette?**

**IKEA:** Når det er et vekstmarked sånn som nå, så er det klart at de store blir enda større. Å være markedsleder da er jo en udelt fordel. Hvis alle vokser 10%, og du vokser fra 1 milliard så er det 100 millioner og hvis du vokser fra 10 millioner så er det 1 million. De store blir enda større. Det er helt klart en fordel å være markedsleder når slike ting skjer, når hele bransjer vokser. Hvis møbel vokser så vokser vi mye hvis vi gjør jobben vår. Og hva vi gjør i forhold til konkurrentene våre. Vi gjør ingenting spesielt, vi prøver å konsentrere oss om oss selv og gjøre den jobben vi skal gjøre. Vi har mer enn nok utfordringer i en slik tid som vi står i nå, med så mye som skjer så har vi mer enn nok med å holde fokus på driften på en sikker måte og snu oss rundt. Du vett aldri om vi får et nytt krav om å stenge noe, eller åpne noe, eller nye to meter eller en meter og alt må omstilles. Vi har mer enn nok med å sørge for at de som jobber hos oss og de som besøker oss som kunder får det de skal og blir ivaretatt, så får konkurrentene ta vare på seg selv.

**Berg Hansen:** Det å være lokale, i form av at vi er norske, det å betale skatt til Norge, det å vise at vi har kommet gjennom denne pandemien egentlig ganske styrket, det å ha klart å holde kommunikasjonen der selv om vi hadde noen måneder der vi for eksempel la ned 24 timers vekten vår, men vi hele tiden hadde den kommunikasjonen og informasjonen ute så kundene våre visste hvor vi sto, men kom tilbake som vi hadde lovet. Så jeg tror egentlig det med seriøsitet og informasjon er en veldig viktig faktor da.



- **Har dere investert noe i forskning, markedsundersøkelser eller lignende aktiviteter?**

**IKEA:** Lokalt har vi ikke det, men globalt er IKEA med på alt mulig i denne prosessen. Vi har enormt med mennesker som jobber med den slags. De involverer seg i å hjelpe til på de områdene de kan og være en del av forskningsmiljøer. Vi har hatt forelesninger fra alt fra professorer i treningsprogrammer, lederutviklingsprogram, med de beste ekspertisene som finnes av professorer fra universiteter i USA og Europa om hva de mener og tror om veien videre og deres innsikt. Veldig involvert i samfunnsdebatten som sådan. I og med at vi er en stor aktør så må vi være lydhøre for hva som skjer i markedet og være en del av det som skjer i markedet og ikke sitte på utsiden.

**Berg Hansen:** Nei, det har vi ikke.

- **Er det andre endringsaspekter i omgivelsene til organisasjonen du kan trekke frem?**

**IKEA:** Det mest åpenbare er bruk av hjemmekontor og Teams lignende produkter som så definitivt kommer til å påvirke møtestrukturen etter pandemien også. Jeg tror det kommer til å være helt slutt på sånne to timers møter i Oslo som du må reise inn til og bruke en hel arbeidsdag på. Det kommer bare ikke til å skje, for da kommer alle til å synes at det er mer hensiktsmessig å ta møtet på Teams så er vi ferdig med det. Det kommer til å gjøre noe med måten folk omgås og jobber på, det er det ikke tvil om. Det kommer til å gå utover reisemønstre i forhold til forretningsreiser og hotellovernattinger i forhold til det. Men jeg tror det kommer til å ta seg opp igjen, for en må møtes face til face, men det kommer til å gjøre noe med småmøtene. Også er det det at folk har funnet at det er mye lettere å jobbe via hjemmekontor, eller å kombinere det. Du kan fortsatt gjøre det og få det ganske mye mer effektivt, istedenfor pendling som igjen påvirker trafikkdelen. At folk sitter med en regulering på hjemmekontor. Det kan da bety veldig mye for eksempel for trafikkøene i rushtidene. Hvis du reduserer de med 10-15% så er det nok til å kanskje knekke mye av køen. Så det kommer definitivt ikke til å bli som før. Det er helt sikkert.

- **Er det noe annet du ønsker å tilføye som berører temaene vi har vært innom?**

**IKEA:** Det som jeg synes er bra for oss da, så får andre snakke for seg selv. Jeg tror det er veldig bra å ha en strategi, å ha et verdigrunnlag som ligger i bunn og det bare forsterker seg i en pandemi. Jeg har hatt noen innlegg i noen sammenhenger, og jeg pleier å si, at en

visjon er en ledestjerne egentlig, et utopisk mål å nå. Også har du en forretningsside som egentlig er et verktøy for å nå visjonen. Veldig mange selskaper har ikke en levende visjon eller forretningsside, hvis de har den. Noen har den ikke i det hele tatt og noen har den pakket ned i skuffer og de som jobber der har ikke peiling på hva som står i den. «If you don't know where you are going you probably end up somewhere else». Når det da blir krise, for du går inn i skikkelig krisemodus når sånne ting skjer, for du har et ansvar for mye folk, vi har 330-340. Du har ansvaret for deres sikkerhet, du har ansvar for kundenes sikkerhet og familiene som sitter hjemme. Hvem blir smittet, hva skal de leve av også videre. Da er det veldig greit å ha et mål for hvor du skal hen. Hvis det er verdibasert, så gjelder de verdiene alltid uansett hvilken modus du er i.

Hvis du skal ha en humanistisk tilnærming på det for eksempel, så gjelde det uansett hva du skal gjøre. Hvis du kan ta det med inn når det er stille vær, kan du ta det med når det er storm, men verdisettet er likt. En av våre sterkeste er «togetherness». Da må du overta den og sørge for at alle er med også må vi styre mot at alle skal ha en bedre hverdag. Vi donerte for eksempel, midt i dette, stilt og rolig, 300 000 kr til en organisasjon som jobber for at folk som har det ekstra ille, blant annet flyktningmiljøer. En organisasjon som jobber med å kjøre ut mat og sånt.

Hvis du har en verdi og en strategi som ligger i bunn, så må du tilpasse deg. Noe må du jo parkere av ting du skal gjøre i den strategien, for da skal du for eksempel ha trafikkskapende aktiviteter og sånn som ikke stemmer overens, men de store greiene i strategien, at vi skal jobbe for at sustainability skal få komme gjennom, den gjelder nå og. Du må gjøre det på den måten, «the IKEA way», i forhold til vår måte å tenke på. Og det er derfor vi heller ikke permitterte noen folk siden det er vår måte å tenke på, det er «togetherness». Da kan ikke vi permittere folk som vi tror skal komme, de får være en del av løsningen, da må alle være med. Det å ha en strategi når en skal inn i en krise, det å ha noe i bunn, tror jeg er viktigere når det er krise enn noen gang.

**Berg Hansen:** Nei jeg tror det med å ha beredskapsplaner, selv om som sagt ingen kan planlegge for en så dramatisk situasjon som vi fikk, så kan vi takke gud for de beredskapsplanene vi hadde. Og at vi hadde den strukturen vi hadde og den kulturen og da så syns jeg det er det som har gjort at vi har kommet så styrket ut av det da selv om du kan si styrket og styrket da, det har vært noen røde tall som det synger av, men vi har aldri vært utrygge fr at vi skulle klare oss gjennom det.

- **Hvor mye tror du det dere har lært, vil ha å si for veien videre når pandemien eventuelt gir seg?**

**IKEA:** Det gir seg helt sikkert, et halvt år så tror jeg mye kommer til å normalisere seg. Det er ingenting globalt som kommer til å komme seg tilbake til normalen. Det kommer til å bli en annen normal, og det kommer til å være masse læring i det. Og jeg håper det ikke kommer til å bli glemt så fort. I England sier de at de har kommet nærmere hverandre og folk er mye mer tålmodige også tror jeg noe sitter i en stund, men så får vi se om tre år hvor mye som er glemt. Men jeg tror det kommer til å få en del konsekvenser for måten folk reiser på og handler på. Digitaliseringsprosessen har gått like fort på tre måneder som den kanskje hadde trengt tre til fire år på normalt. Og det kommer til å være masse læring, enormt. For det har aldri fått slike konsekvenser, at hele land har vært stengt ned et år. Lockdown har aldri skjedd før. Vi er privilegerte og har aldri opplevd noen kriser, det har ikke vært noen store verdenskriser siden andre verdenskrig. Så jeg tror dette er en slik sak som alle kommer til å snakke om sånn som et sånt paradigme skifte når alle land stengte ned i et år. At det får store konsekvenser, det gjør det. Nesten på alt tror jeg.