



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Endringens drivkrefter

Katarina Lozancic

Totalt antall sider inkludert forsiden: 33

Molde, 21.05.10



Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Endringens drivkrefter/ Organisasjonsendring

Tittel på engelsk: Prime power of Change/ Organizational change

Forfatter(e): Katarina Lozancic

Fagkode: ADM650

Studiepoeng: 15

Årstall: 2010

Veileder: Halse Lise, Lillebrygfjeld

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.05.10

Antall ord: 9572

Forord

Organisasjonsendring er noe jeg personlig syntes er kjempe spennende og veldig lærerikt. Å ha mulighet til å skrive om endringer, noe jeg selv har vært en del av som medarbeider ved bedriften som er omtalt har gjort meg interessert og entusiastisk i forhold til oppgaven.

For øvrig ønsker jeg å takke ICA Norge for hjelpen, og de personene som var villige til å stille opp for undersøkelsen. Med dette vil jeg også takke min mor, sjef ved Rimi Gamleveien.

Og sist men ikke minst vil jeg takke Lise Halse L. for kjempe god hjelp og veiledning underveis i oppgaven, det er noe jeg ikke kunne vært foruten.

Sammendrag

Målet mitt med denne undersøkelsen er å finne drivkreftene for endring. I denne sammenheng har jeg tatt for meg butikkkjeden ICA Norge, som i løpet av det siste året har måttet gjennomgå betydelige endringer både internt og eksternt i bedriften. Her intervjuet jeg de administrative ved bedriften, ettersom disse hadde størst kjennskap til temaet og dermed kunne gi meg best svar. Under teoridelen har jeg opplyst om flere mulige årsaker til endring, deriblant endring i marked, konkurranseforhold, kulturelle endringer, og dynamiske kapabiliteter. Intervjuobjektene opplyste meg om at det muligens foreligger mer enn en drivkraft som førte til at endringene ble gjort i bedriften. Og under undersøkelsen var det nettopp dette som kom fram, at det tilsynelatene var flere drivkrefter som kombinert kunne føre til endringer i bedriften. Resultatet ble til slutt kombinasjonen av endringer i marked og dynamiske kapabiliteter sammen førte til endringene i ICA Norge.

Innhold

1 Innledning	6
2 Metode	8
2.1 Hvordan undersøkelsen er gjennomført	8
2.2 Feilkilder	10
3 Problemstilling	12
4 Teori	12
4.1 Relaterte studier	12
4.2 Endringer i markedet	13
4.3 Endringer i konkurranseforhold	14
4.4 Kulturelle endringer	15
4.5 Teori om Dynamisk kapabiliteter	16
5 Bakgrunn	19
6 Analyse	21
6.1 Tidligere endringer	21
6.2 Innholdet av endringene	22
6.3 Resultater	25
6.4 Endring i etterspørsel	26
6.5 Kompetanse i bedriften	27 26
7 Drivkraften til endring	29
8 Konklusjon	30
9 Kilder:	32
9.1 Bøker:	32
9.2 Artikler:	32
9.3 Nett:	32
10 Vedlegg	33
10.1 Intervjuguide	33

1 Innledning

Næringslivet i Norge endres i takt med klokken som tikker på veggen, hvilket tvinger både bedrifter og organisasjoner til å endre tjenestene de tilbyr. Dette gjelder kanskje spesielt dagligvarebutikkene her til lands ettersom tilbudene er mange. Bare i 2008 ble det registrert 4047 butikker rundt omkring i Norge, dette med en nedgang på 113 butikker siden 2005. Disse butikkene har til sammen en netto omsetning på 126,4 milliarder kroner. Blant disse dagligvarekjedene (NorgesGruppen, Coop, Rema100, ICA og øvrige) står svenske ICA (ICA Supermarked, ICA Maxi, ICA Nær, Servicemat/LIVI) kun for 16,4 % av omsetningen, langt etter NorgesGruppen som har en prosentandel på 39,8

ICA AS som hovedsakelig er svensk, kjøpte opp norske Rimi i 2005, og har siden endret mesteparten av disse butikkene til ICA butikker. Det har nå gått fem år siden ICA overtok Rimi og vi kan allerede se endringene som har trådd i kraft det siste året. I media leser vi at kjeden siden 2009 har valgt å stenge 20-talls butikker, og omprofilert omtrent 80 Rimi butikker, dette samtidig som 17 assorterte butikker la ned driften, butikker ICA leverte varer til. Hva er det som driver fram slike endringer i bedrifter? Hva er det som gjør at organisasjoner bryter ut av en relativt stabil tilstand og forsøker å danne noe nytt? Dette er bare noen av spørsmålene jeg syntes var interessante, som jeg ville finne ut av og grunnen til at jeg ville skrive om dette temaet.

Jeg har vært ansatt i Rimi kjeden siden jeg gikk i 8 klasse på ungdomskolen, og fikk tilbud om å være vaskehjelp. Siden har jeg klatret oppover i Rimi- stigen, så nå har jeg vært alt fra vaskehjelp til låseansvarlig over 9 år. På denne måten har jeg fulgt endringene til Rimi ganske nøye, og av den grunn er det rimelig naturlig for meg å velge denne bedriften å skrive om. Ettersom dette er et nytt fenomen, i alle fall innenfor ICA. Hvilket gir meg muligheten til å utforske ukjent mark, og samtidig ilegge noen personlige bemerkninger som jeg har følt på egen "hud". Første betydelige endring var da Rimi gikk over til ICA Nær, deretter ble butikken stengt, og jeg måtte se etter en annen jobb. Med flaks ble min mor butikksjef for en annen Rimi butikk og jeg fikk automatisk en ny stilling i denne. Like etter ansettelsen, ble vi gjort oppmerksomme på at butikken skal gå fra gamle Rimi (gul) til nye-Rimi (rød) og med dette skulle kjeden endre sortiment, utseende og målsetting. Og dermed ble jeg plutselig oppmerksom på organisasjonsendring.

Hovedtemaet for min studie vil da altså være hvilke årsaker driver fram endring. Dette er et tema som er interessant for de fleste, enten det gjelder offentlige bedrifter eller private. Men det er viktig å ikke generalisere bedrifter, da det finnes mange forskjellige bedrifter med ulike spekter som gjør hver endring unik og spesiell. Likevel kan det være interessant å se hvilke drivkrefter som finnes.

Det vil i følgende først bli gjort rede for hvilken metode jeg har brukt i undersøkelsen. Deretter vil jeg kort presentere problemstillingen i kapittel 3, før jeg går videre til teori og relaterte studier i kapittel 4, samt hva jeg forventer å finne av mine resultater. Del 5 vil omhandle ICA/Rimi, der jeg vil ta opp noe historikk og media omtale. Før jeg i kapittel 6 presenterer mine funn, kapittel 7 vil basere seg på drøfting av funn og hva man kan få frem av resultatene. Og i kapittel 8 vil jeg komme med min konklusjon.

2 Metode

2.1 Hvordan undersøkelsen er gjennomført

”Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut. Og dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres slik at den gir oss ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.
” (Johannessen mfl.2004 s32)

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode har vi kvalitativ og kvantitativ metode, to metoder som er rake motsetninger av hverandre. Kvantitativ tilnærming (litt om mye) er en strukturert og systematisert metode, som går ut i bredden og har som hensikt å formidle forklaringer. Tilnærmingen blir brukt på det som er målbart og kan uttrykkes i rene tall eller andre mengdetermer, (få, flere, de fleste og lignende.) Tilnærmingen blir som oftest brukt når man skal utføre strukturerte intervju, strukturert observasjon eller den vanligste formen av alle; spørreundersøkelser. Når man tar i bruk kvantitativ metode ønsker en gjerne breddekunnskap om noe eller å kartlegge hele eller deler av for eksempel befolkningen. (Store enheter med mange respondenter) Metoden benyttes også når en ønsker å teste hypoteser eller årsakssammenhenger. Gjennom denne typen tilnærming blir analysen preget av statistikk. Kort oppsummering av kvantitativ metode er ønsket om å finne ut ”litt om mye”.

Kvalitativ tilnærming (mye om litt) tar sikte på å tildele forståelse, og på denne måten baserer den seg på meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes eller måles. Denne typen tilnærming går i dybden der man har som mål å drive frem sammenheng og helhet. Metoder som brukes i denne type tilnærming er observasjon/feltarbeid, tekst/billedanalyse og den mest vanlige formen; intervju. En tar gjerne i bruk kvalitativ metode når en har lite forhåndskunnskap om feltet som skal undersøkes, når man ønsker kunnskap om menneskers livssyn, og i kombinasjon med kvantitativ metode. Analysedelen er som oftest uttrykt i ord og beskrivelser, der man ikke tar i bruk tallbeskrivelser av informasjonen som blir gitt ut. Med dette kan kvalitativ metode beskrives som en metode der man kan finne ut ”mye om lite”.

Det kan ikke argumenteres for at den ene metoden er bedre å bruke enn den andre, og metodene kan som oftest og med hell la seg triangulere. Men ettersom jeg har en problemstillingen som baserer seg på å forstå og beskrive et fenomen, er jeg er nødt til å gå i dybden for å kunne få et tilfredsstillende nok svar fra få respondenter som kan ”mye om lite”

framfor mange respondenter som kan ”lite om mye”. Dermed bestemte jeg meg for å ta i bruk kvalitativ tilnærming foran en kvantitativ tilnærming. Gjennom kvalitativ metode kan man ta i bruk flere forskjellige datainnhentingsmetoder, slik som intervju, observasjoner og eksperimenter. Der du vil ha mulighet til å få utrolig mange forskjellige utslag og konklusjoner. Men ettersom min problemstilling er ute etter konkrete svar og årsaker, syntes jeg det passet seg best å gjennomføre intervju. Ved å bruke denne måten å samle inn data på vil jeg få dyptgående informasjon samtidig som jeg får stor nøyaktighet og detaljrikhet. Antallet respondenter ble i utgangspunktet satt til å være 6 personer. Dette skulle være de administrerende sjefene, samt regionssjefer, distriktssjefer og prosjektledere. Altså de som direkte er knyttet til endringene som har blitt iverksatt og vært en del av beslutningene rundt endringene.

Ettersom intervjuene er tilskrevet respondenter med høye stillinger og stor innflytelse, vil det være rimelig å anta at dette er mennesker som er ganske travle, med lite tid og rom for møtevirksomhet. Dette førte da til at jeg måtte vurdere hvilket av intervju typene (skriftlig, telefon, personlig) som egnet seg best for å få tak i den informasjonen jeg trengte. Beslutningen falt på skriftlige intervju, dette på grunnlag av at kontaktpersonen min i ICA opplyste meg om at de fleste aktuelle ikke var tilgjengelige for muntlige intervju pga utenlandsopphold. Alternativet var intervju over telefon, men dette kom til å koste noe ettersom respondentene var i utlandet. Intervjuene ble direktesendt til respondentene over deres firmamail. På denne måten har respondentene mulighet til å gjennomføre intervjuene når de selv måtte ønske dette, og innenfor de rammene de setter selv uten å måtte ta hensyn eller påvirkes av meg som forsker.

I ettertid har jeg også blitt nødt til å foreta telefon intervju på grunn av at jeg fikk alt for liten svarprosent (1/6 svarte). Og dette 3 dager før innlevering(!). Årsaken til den sene ”reaksjonen” var at kontaktpersonen jeg hadde i ICA til stadig lovte å komme med intervjuene kveld etter kveld, uten at intervjuene faktisk dukket opp. Mens jeg ventet på tilbakemelding angående intervjuene samlet jeg inn muntlig informasjon fra medarbeiderne på Rimi og ICA. Det ble verre igjen 2 uker før innlevering der jeg stadig ringte personen og sendte mail uten å få respons, fram til jeg ble oppgitt og sendte en streng mail. Noe personen svarte på med å gi meg kontaktopplysninger til de gjenværende personene som kunne hjelpe med oppgaven. Dessverre var det kun 1 av de 3 som hadde mulighet til å svare, mens

resterende ikke var tilgjengelige. Dermed ble det av 6 personer kun 2 respondenter. Vil med dette også opplyse om at jeg var i kontinuerlig kontakt med ICA siden starten av april

Fordelen med skriftlige og telefon intervju er at den lett kan nå ut til mange respondenter på en gang, den er også billig ved at den ikke gir noen økonomiske utgifter for noen av partene involvert (i hvert fall delvis), intervjuobjektene har mulighet til å komme med ærlige svar uten å bli overvåket. Det er også mindre risiko for at respondentene skal bli påvirket til å svare i en viss retning, og de kan ta seg god tid til å svare uten noe tidspress fra omgivelsene. Fordelen med telefon intervju er at de også når ut til et stort antall personer, det danner også lite rom for frafall og som nevnt tidligere er en relativt billig metode å utføre intervjuene på.

Fordeler leder også med seg ulemper, og i sammenheng med dette har vi flere ulemper ved skriftlige inetervju. For det første er det lengre ventetid på svar da respondenten selv velger å bruke tiden han selv vil, noe jeg i dette tilfellet har opplevd ganske ganske klart. En vet heller ikke 100 % sikkert hvem det er som besvarer intervjuet når en ikke møter respondenten personlig. Det blir også ganske vanskelig å stille dyptgående spørsmål, og på denne måten ikke ha mulighet til å forklare dersom det skulle oppstå noen misforståelser/uklarheter i forhold til spørsmålet stilt i intervjuet. Hvilket kan gi utslag i feilatkige svar. Denne typen intervju har imidlertid også en lav svarprosent. Med tanke på telefon intervju er ulempene få men konkrete, spørsmålene må være korte og presise og det vil ikke være mulig å vise illustrasjoner dersom dette skulle være nødvendig.

Ulempene er betydelig større enn fordelene ved skriftlige intervju, men ettersom jeg ikke hadde noe valg ble denne metoden valgt først. Kun på grunnlag av at den er mer fleksibel og praktisk i forhold til respondentene og deres timeplaner,samtidig som dette ikke vil være en økonomiks utgift for noen av partene.

2.2 Feilkilder

"To attain absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model"
(Le Compte & Goetz, 1982)

Ved kvalitative undersøkelser ligger feilkildene som oftest i valg av problemstilling eller hos intervjueren/observatøren. Hvis vi forutsetter at valget av problemstilling er det riktige, ligger feilkildene i de to andre faktorene. Intevjeren kan utløse påvirkning gjennom

”intstrumentpåvirkning”, der respondentenes holdninger kan påvirkes av at man deltar i undersøkelsen. Et eksempel på dette kan være Hawthorne forsøkene. Studiet kan også bli påvirket av selve intervjueren, der intervjueren på visse måter kan påvirke respondentene til å svare i en viss retning kun ut i fra hvordan spørsmål blir stilt. Det kan også foreligge målefeil, ved at riktig metode ikke har blitt brukt for å kunne få fram de resultater man egentlig skal ha. Herunder vil også feiltolkning være sentral. Feil i utvalg og setting er også trusler mot validitet, der utvalget muligens ikke blir representativt nok. Omgivelsene rundt undersøkelsen kan også påvirke studet, ved at de ikke virker realistiske.

Ettersom jeg ikke hadde personlig intervju, har jeg ikke direkte kunne påvirke intervjuobjektene på noen måte, annet enn gjennom telefon intervjuet. Selve undersøkelsen kunne heller ikke påvirket respondentene i noen retning ettersom dette ikke var en undersøkelse som kom til å medføre noen konsekvenser, annet enn å opplyse folk. Dermed hadde ikke respondentene ingenting å vinne eller tape ved å utføre intervjuene i den retning de selv vil. Det ble også i innledning til intervjuet gjort klart over hvilken problemstilling jeg hadde slik at det ikke gav noen rom for feiltolkning av spørsmålene i intervjuet. Utvalget vil jeg heller ikke tro det skal være noe feil med, ettersom det nettopp er disse respondentene som best kan svare på problemstillingen min. Det eneste som muligens kan påvirke resultatene mine er den lave svarprosenten. Noe som igjen kan bli løftet opp ved at jeg personlig har vært en del av disse endringene, og på den måten fått muntlig informasjon fra min butikksjef, distriktsjef og under kursene før selve endringen ble satt i gang ved Rimi Gamleveien i Horten.

Generelt sett kan vi si at kvaliteten på undersøkelsen kanskje ikke er den beste. For ut i fra den lave svarprosenten og mangelen på dybde som følge av skriftlig intervju viser tydelige svakheter ved studiet. Dersom vi ser på den positive siden vil dere gjennom oppgaven se at det er blitt tatt i bruk andre kilder i mitt innsamlede materiale enn kun intervjuene. Oppgaven bærer sterke preg av egen kunnskap og erfaring om dette feltet, samtidig som dokumenter og muntlig informasjon har forekommet underveis. Jeg som en del av ICA Norge har kjennskap til ICA på en helt annen måte en utenforstående, hvilket kan heve kvaliteten på undersøkelsen.

3 Problemstilling

Hva driver fram endring i bedrifter?

4 Teori

4.1 Relaterte studier

”Organisasjoner endres når det er ubalanse mellom enten ulike interne forhold i organisasjonen, eller mellom organisasjonen og dens omgivelser” (Jacobsen 2004 s 51)

Bedriftens omgivelser er i stadig endring, konteksten varierer i likhet med kravene til bedriftens tilpassningsevne. Dette gir oss et inntrykk av at endring i bedrifter er et rimelig vanlig fenomen nå til dags. Bedriftene forminskes, vokser, blir slått sammen, delt, nedlagt og omdefinert. Årsakene til disse endringene kan være mange, og utslagene er som tidligere nevnt veldig varierende. I første omgang skal vi se på hvorfor det er viktig å utvikle og endre bedriften..

I følge James Thompson og hans velkjente bok *”Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory”* fra 1967 er bedrifter som stadig raffinerer og utvikler produksjonen, bedre egnet til å oppnå høyere produktivitet og dermed større inntekt. Med dette menes ikke at bedrifter kun skal fokusere på å forbedre de produktene og tjenestene de allerede har, men å samtidig utvikle nye. Ellers blir de låst innenfor en og samme retning de ikke vil komme ut av når etterspørselen synker. Et eksempel på dette er elektrokjeden Braun, som i alle sine opphavsår kun har fokusert på barbermaskiner uten å utvikle andre grener innenfor elektronikk. Og dermed har blitt satt i en bås uten å kunne ha mulighet til å utvikle andre produkter som kan trekkes tilbake til selve merket Braun. For å komme med et bedre eksempel har vi merkevareprodusenten Sony, som for øvrig også er i samme kategori som Braun, men har utviklet varesortimentet sitt i flere retninger. De er ikke kun kjent for produksjon av TV men også spillkonsoll, mobiltelefoner, lydanlegg, kamera og diverse andre produkter i samme klasse. Vil med dette ikke si at det går dårlig for Braun, men deres framtidige utsikter ser ikke like bra ut som Sonys. Bedrifter som sitter fast i et løp vil i lengden måtte se seg slått av konkurrenter som er i stadig endring og tilpassning etter

omgivelsene. Endring ser dermed ut til å være nødvendig for å danne en større fleksibilitet i markedet, kostnadsreduksjoner, bedre kontroll og konkurransefortrinn.

Kravet til endring varierer fra bransje til bransje, og dermed er betydningen av denne også forskjellig. For lite endring kan være negativt like som for mye (Hatch 2002) Nå skal vi se videre på hvilke faktorer som faktisk fører til endring i bedrifter. Næringslivet og forskning på organisasjoner går langt tilbake i tid, dette har skapt et grunnlag for flere ulike hypoteser og teorier som forklarer hvorfor endringer i bedrifter oppstår. Teorier som baserer seg på ytre drivkrefter (påvirkning gjennom teknologi, konkurranse, eller politikk) eller indre drivkrefter (interne elementer i bedriften, slik som kultur, struktur og maktforhold). Teoriene kommer i ulike dimensjoner, noen er konkrete med to streker under svaret, mens andre er vage og dermed ikke danner noen grunnlag for et solid og redelig svar. Med dette i bakhodet skal vi ta for oss teorier som berører både de ytre og indre drivkrefter.

4.2 Endringer i markedet

- Konjunkturer og etterspørsel

Organisasjoner og bedrifter er avhengige av å levere produkter og tjenester til omgivelsene sine. Størrelsen på denne leveringingen er avhengig av etterspørselen fra grupper, kunder, klienter og brukere. Og det er en sikker sak at folks behov og ønsker over tid aldri er stillestående, eller stabile. Bedriftens inntekter er dermed avhengig av at produkter og tjenester blir solgt. Dette er en betegnelse på endring i marked, og derav konjunkturer og etterspørsel.(Jacobsen 2004)

Etterspørselen bedriftene er ute etter påvirkes først og fremst av makroøkonomiske konjunkturer. Konjunkturer definerer svingninger i den økonomiske veksten, både nasjonalt og internasjonalt. Et eksempel på dette er finanskrisen som trådte for fullt i overgangen mellom 2007-2008, der USAs økonomi påvirket hele verden da flere banker gikk konkurs som følge av å ha lånt ut for mye penger, men fått for få tilbakebetalinger. Flere bedrifter som var avhengig av kortsiktig kreditt for den daglige driften og for å betale for handel, måtte dermed redusere produksjonen betraktelig og enkelte legge ned som følge av manglende kreditt.

Hovedpoenget i denne teorien er at bedrifter og organisasjoner må tilpasse seg endringer i de økonomiske rammevilkår, med dette menes de makroøkonomiske forholdene som økonomiskvekst, rentenivå, pris på arbeidskraft og lignende. Vi som tjenesteytere og kunder bidrar til å senke/øke etterspørselen og dermed den økonomiske veksten. På denne måten vil disse to forhold sammen være drivkrefter til endring i bedrifter.

”Mange bedrifter er avhengig av kortsiktig kreditt både for den daglige driften og for å betale for handel. Mange bedrifter vil derfor måtte redusere produksjonen og enkelte legge ned som følge av manglende kreditt. Til tross for at bedriftene i utgangspunktet var «sunne».”

(Norsk Utenrikspolitisk Institutt-2008. Tema: Finanskrisen- årsaker, virkning og tiltak)

4.3 Endringer i konkurranseforhold

Det sier seg selv at innenfor et og samme marked vil det finnes flere bedrifter som overlapper hverandre når det kommer til hva de tilbyr av tjenester og produkter. Disse bedriftene konkurrerer på områder som pris, at produkter og tjenester fungerer som substitutt for hverandre, og at nye produkter kommer inn istedenfor andre. Dette fører til at konkurrentene må tilpasse seg og dermed ha en strategi for å møte konkurransen på best mulig måte. Tilpassningen og strategien bedriften underlegger seg vil som oftest baseres på store omveltninger der endringer skjer på flere plan(Jacobsen 2008).

Konkurransen blir blant annet regulert gjennom politiske vedtak som fører til at det oppstår tettere økonomisk integrasjon gjennom flere landegrenser. Et godt eksempel på dette er produksjon av klær, der norske bedrifter slik som Moods of Norway er nødt til å konkurrere mot lignende bedrifter fra andre land. Kostnadene ved de forskjellige vil bli sammenlignet og tatt hensyn til ved kjøp og drift. Stadig flere nedbygginger av importbarrierer skaper konkurranser fra flere områder enn tidligere. På denne måten har bedrifter lettere for å flytte bedrifter over landegrenser og lignende kun for å oppnå kostnadsfordeler. Og vi har flere eksempler der selve merkenavnet er amerikansk eller engelsk, men der produksjonen skjer i Sør-Østen.

På denne måten har også konkurransen om kapital økt betraktelig, politikerne har innført mindre statlig styring og på denne måten overlatt mer til markedet slik at investorer har et

verdensomspennende marked å vurdere. Alltid på jakt etter høyest mulig avkastning på sine investeringer. Konkurransen dreier seg ikke bare om det økonomiske, men også om kompetanse. Ved hjelp av teknologi, og da spesielt internett settes konkurransen mellom bedrifter på spissen. Sammenligninger på pris og kvalitet blir enklere mellom ulike produktleverandører. Søkemotorer slik som www.kelko.no gir deg lett oversikt over hvilke produkter du kan få til rimeligst pris, og hvilke aktører som tilbyr disse. Internett tilbyr også en mulighet til å sammenligne kvalitet på tjenester, enten dette gjelder barnehage, skole, og private/offentlige tilbud. Konkurransesforholdene har lagt det til rette for tjenesteytere og kunder å sammenligne produkter og tjenester fra flere hold, og dermed velge det som skiller seg ut.

4.4 Kulturelle endringer

Tidligere har vi sett på teorier som baserer seg på ytre drivkrefter for endring, i denne omgang skal vi se på indre drivkrefter, mer eksakt kulturelle drivkrefter (*Jacobsen 2008*). Kultur står først og fremst for individets grunnleggende oppfatninger, normer og verdier. Disse er med på å bestemme hvilken betraktning vi har av bedriften. Gjennom en persons utvikling og oppvekst endres disse i takt med hvilken kunnskap man får. Og på denne måten vil man også sette krav til omgivelsene. Høyt utdannede mennesker vet å sette fordringer til bedriftene, enten dette gjelder arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver og lignende. Bedrifter ønsker som oftest slik arbeidskraft, og dermed setter forholdene til rette for nettopp dette. Den enkelte blir med tid også mer materialistisk, slik at kravene til belønningssystemene blir høyere.

En annen viktig faktor innenfor kulturelle endringer er at befolkninger reiser betydelig mer, og får på denne måten nye impulser fra andre kulturer om hvordan drive bedrifter og lignende. Slike impulser kommer ikke kun gjennom reising, men også gjennom inntrykk vi får gjennom massemedia slik som TV. Ideer om hva som kan defineres som moderne bedrifter blir satt verden rundt, for folk å tolke og bruke selv.

Herunder kommer også kulturelle forskjeller med bakgrunn i hvor ansatte opprinnelig er fra. Oppfatninger og normer er ulike fra land til land og sted til sted, og vi kan se det at visse normer kan være mer akseptert i andre land enn for eksempel her i Norge. Ytringsfriheten vi har i Norge er ikke like verdsatt i Østen. Og dermed skaper dette visse utfordringer ved

arbeidsplasser, på den måten av at alt ikke nødvendigvis vil være godkjent hva et hvert menneske som jobber i bedriften. Drivkreftene blir oppfattet forskjellig fra bedrift til bedrift, og dermed setter de også ulike tiltak for å møte kravene fra omgivelsene.

Kulturelle endringer innad i bedriften vil dermed sette både begrensninger og krav til bedriften. Dette er viktige faktorer som bedriften er nødt til å ta hensyn til og dermed endre i den retning av at de fleste kulturelle aspektene skal være tilfredstilt på best mulig måte.

Jeg skal nå videre i en litt annen retning når det kommer til teorier om hvorfor endringer i bedrifter oppstår. Tidligere har jeg kun nevnt teorier som påvirker bedriften gjennom eksterne drivkrefter, med dette menes drivkrefter som kommer som følge av endring i omgivelsene. Videre skal jeg se på de interne drivkreftene, som kommer som følge av bedriftens eget initiativ.

4.5 Teori om Dynamisk kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter (*Eisenhard and Martin 2008*) omhandler evnen til å integrere, bygge, rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse bedriften etter hurtige endringer i omgivelsene. Dette kan med andre ord defineres som kunnskap om hvordan endringsevner kan utvikles og utnyttes, og på denne måten gi flere muligheter til å bedre konkurransevnen og resultatet deres.

Det finnes fire hovedtyper kapabiliteter som bedriften har behov for:

1. ***Ekstern observasjon og vurdering***, som går ut på å overvåke omgivelsene og dermed komme med nye ideer og muligheter, for så å vurdere disse. Essensen i de fleste entreprenørielle og innovative handlinger er evnen til å avdekke potensielle muligheter/løsninger. (Egenskapen til å lære hurtig og opprette strategiske eiendeler.)
2. ***Intern ressursfornyelse***, integrerer nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner. Altså egenskapen til å forbedre eller modifisere forretningskonseptet når ressurser blir satt til, sammenstilt, eller omgjort. (De

strategiske eiendelene slik som for eksempel kunnskap og teknologi, må integreres i bedriften)

3. **Ekstern ressursanskaffelse**, skaffer og/eller kopler bedriften til eksterne ressurser.
4. **Intern ressursomforming** omformer eller omdanner interne ressurser. Slike aktiviteter kan være å spre og iverksette de nylig vedtatte endringsinitiativene i bedriften. Det kan skje gjennom en tilpasnings- eller kopieringsprosess hvor den nylig ervervede kunnskapen og de vedtatte valgene tillempes for bruk i nye konkurransesammenhenger. Eksisterende strategiske eiendeler må kunne endres eller rekonfigureres.

Hvis man skal se sammenhengen mellom denne teorien og problemstillingen må man se på teorien som en prosess, med dette menes en utvikling av bedriften i forskjellige retninger. Hvis jeg tolker denne teorien på min måte, vil jeg tro denne baserer seg på bedriftens interne rutiner, der de har bestemte ”personer” som jobber med å analysere omgivelsene, for så å tilpasse seg etter disse. Altså vil drivkraften i denne teorien være bedriften, og dets egne rutiner som framprovoserer endringer selv, alt etter omgivelsene og hvordan de tolker disse. Med dette kan vi si at teorien er en strategisk prosess som dreier seg om bedriftens interne ressurser, og bedriftens evne til å omstille seg etter endringer i omgivelsene.

Når jeg summerer teoriene nevnt over er det vanskelig å konkludere med at det er en spesifikk drivkraft som fører til endringer i bedriften. Bedrifter endres bevist og ubevist men alt som følge av omgivelsene, og deres tolkning av disse. Etersom næringslivet er i stadig endring er det strategisk klokt å ha god kompetanse på dette området, samtidig som man riktignok aldri kan være forberedt på plutselige vendinger verden har å komme med. Proaktive og reaktive drivkrefter er begge godt representert i disse teoriene, da noen kan arbeides mot på forhånd, og noen må hankses med etter at de først har oppstått. På denne måten blir det et evig spørsmål om ”hvem kom først? Høna eller egget?”. Samtidig som også flere kombinasjoner av drivkreftene kan forekomme. Enhver faktor kan altså være utløsende, men uansett hvilken årsak der foreligger, vil strategiske valg til syvende og sist bestemme behovet for endring eller ikke.

Overnevnte drivkrefter gir meg grunn til å anta at det nettopp er en av disse som er årsaken til at endringer oppstår. Med dette kan jeg også nevne at hypotesen min går ut på at endringer i etterspørsel har tvunget bedrifter i nye baner for å gjøre om dette. Og dette sier jeg med den viten om at media tidligere har nevnt en nedgang i omsetningen i ICA- kjeden.

5 Bakgrunn

I følge www.ica.no ble Rimi først opprettet av Stein Erik Hagen i 1977, da under navnet Rimi 500, som skulle beskrive antallet varer de hadde i sortimentet. Videre solgte Hagen seg delvis ut av kjeden i begynnelsen på 1990 tallet, før han til slutt solgte resterende til nederlandske Royal Ahold NV og det svenske datterselskapet ICA.

Opprinnelsen til ICA går tilbake så langt som til 1917 da den ble stiftet i Vesterås, Sverige. Grunnlaget til dette var at Hakon Swenson opprettet innkjøpssentralen Hakonbolaget slik at individuelle kjøpmenn kunne samarbeide for felles innkjøp, butikketableringer, og markedsføring. Dette har videre ført til at ICA-konsernet nå er et av Nordens ledende detaljhandelsselskap med omtrent 2300 egneide og kjøpmannseide forretninger i Sverige og Norge. ICA har også etablert seg i de baltiske landene gjennom Rimi Baltic. Under ser vi oppbyggingen av ICA.

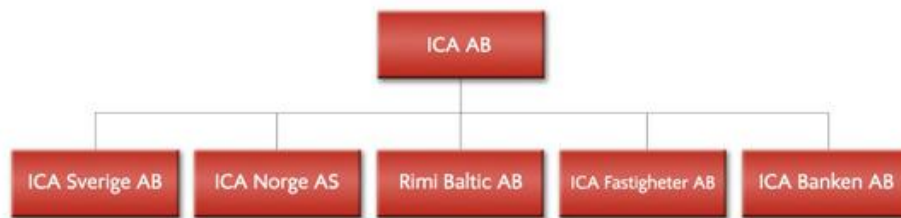


Fig. 1 ICAs oppbygging

I Norge har ICA totalt 642 butikker, som drives i egen regi, i form av franchise eller som assosierte butikker. Hver av disse er basert på fire ulike butikk-konsepter: ICA Nær, ICA Supermarked, ICA Maxi og Rimi

- **ICA Nær** er en liten og lett tilgjengelig matbutikk, som skal ha fokus på service, et tilpasset vareutvalg og bra ferskvarer
- **ICA Supermarked** baserer seg på matglede og mangfold. Personlig service er vel prioritert, samtidig som ferskvarsortimentet er bredt. Delikatesseavdelingene ved

forretningen er betjent, slik at man da har god tilgjengelighet på de nyeste mattrendene.

- **ICA Maxi** har sitt fokus på at man skal ha alt på et sted til en rimelig pris. Her vil det være et stort utslag av non food (bøker, klær, kjøkkenredskap, sportsartikler og lignende.). Butikken er også preget av lett fremkommelighet for dem som ankommer i bil.
- **Rimi** er hovedsakelig lavprisbutikker som skal ha enkelthet og effektivitet som primære mål for kundene. Moderne og oversiktelige butikker vil tilby kundene det de trenger av hverdagsvarer til lave priser. Rimi består av 321 butikker over hele Norge.

ICAs nåværende administrerende direktør er Antonio Soares, han ble hentet inn til ICA Norge fra Spania. Deres forretningside er å være det ledene detaljhandelskapet i Norge. De har i dag en omsetning på 16 534 millioner, der resultatet ligger på 127 mill. Antall ansatte i bedriften er omtrent 4348 og dette er uten de selvstendige næringsdrivende (franchisetagerne). Det er omtrent 400 butikker som brer seg over hele Norge. Alt fra Lindesnes i sør og Kirkenes i nord.

Denne undersøkelsen er satt til ICA Norge, med spesielt fokus på Rimi og ICA Nær. Disse butikkene er nettopp de som har måttet gjennomgå mest endringer.

6 Analyse

6.1 Tidligere endringer

Det er en kjent sak at de fleste bedrifter gjennomgår endringer gjennom sine leveår som bedrift. Endringer som har blitt trigget frem av flere ulike faktorer, som igjen har resultert i forskjellige tiltak. Rimi er inget unntak, de som alle andre har måttet endre seg i løpet av årene fram til nå. Helt siden Rimi første gang ble opprettet i 1977 fram til nå har det generelt sett skjedd mange forandringer i næringslivet. Forventningene og omgivelsene i dagens samfunn har endret seg betydelig, men det kanskje er noe begrensede endringer i matvarekjedene. For selv om det går år etter år vil de psykologiske behovene til ethvert menneske være det samme, slik at det er ytterst få avvik som kan oppstå når det kommer til dette. Fram til nå ligger de mest merkbare endringene i krav til kvalitet, service og varesortiment, elementer som tidligere ikke har blitt så mye vektlagt. Dette kan det være flere grunner til, men hovedsakelig er det slik at vi i dagens samfunn har større råd til å velge å vrake det vi vil ha, tilgjengeligheten har blitt større, samtidig som vi lever i et moderne samfunn der internett gir oss adgang til pris sammenligninger og lignende uten at vi trenger løfte en finger. Dette danner store utfordringer for kjedene, med tanke på hvilke varer og tjenester de skal tilby, og hvilket prisnivå disse skal ligge på.

Intervjuobjektene nevnte flere endringer Rimi hadde gjort seg opp gjennom årene, der blant annet Rimi ble kjøpt opp og byttet eiere, flere butikker ble gjort om til ICA nær butikker, ICA Supermarked ble opprettet for så å gå til Rimi Stormarked, og så tilbake igjen til til ICA supermarked. I tillegg til at det ble gjort noen ombygginger av gul Rimi. Rimi var også mer kostnadsorientert og preget av styret fra Sverige. Tidligere endringer kan danne grunnlaget for hvilke endringer som kan bli gjennomført i senere tid. Nyetablerte endringer i bedrifter er som oftest følsomme ”risikoprojekter”, med dette menes at en vet aldri hvordan tiltakene blir tatt i mot av omgivelsene. Noe som kan gi oss en indikasjon om hva det er som kommer til å måtte endres i ettertid.

I følge ledelsen i Rimi kunne de konstantere at de tidligere endringene hadde blitt gjennomført som resultat av antakelser om hvordan det fremtidige markedet ville bli, og hva kundenes forventinger av dagligvarebransjen ville være. Dette tyder til at endringene kom som resultat av hentydninger til fremtidig marked og etterspørsel. Noe som støtter opp drivkreftene nevnt i kapitel 4, der nettopp disse to forholdene blir omtalt. Ut i fra

intervjuobjektene har ICA Norge gjennomgått en planlagt endring, dette vil si at bedriften bevisst jobber aktivt mot å tilpasse bedriften etter nye forhold. Det kan også foreligge ikke-planlagte endringer, dette er endringer som kommer av tilfeldigheter, gjennom tid, natur, maktkamp og konflikter.

Det kan tenkes at tidligere drivkrefter dukker opp i igjen i senere tid, og dermed danner et mønster for drivkraftene i framtiden. Opplysningene vi har fått fra ledelsen i Rimi kan da tyde på at dagens endringer kommer som følge av endring i marked og etterspørsel på samme måte som de førte til endringer tidligere.

6.2 Innholdet av endringene

Når store endringer i bedrifter skal gjennomføres er det viktig at de setter seg mål, mål som på flere måter skal bidra til at resultater lettere skal prestes. Dette sikrer at prosessen mot endringen er i samsvar med det overordnede mål, som igjen gir et bilde til de involverte av hva det er endringene skal oppnå. På denne måten har man et standpunkt å planlegge ut i fra, og dermed noe å evaluere resultatene opp mot. Rimi som alle andre bedrifter har et mål med endringene, og ut i fra respondentene var det viktigste for dem å skape kundetraffikk til butikkene, og dermed omsetning. Og disse skulle oppnås gjennom butikkutforming og layout noe vi skal se videre på videre i teksten. Dette gir oss en pekepin om at det er endringer i marked og etterspørsel som har ført til endringene, dette ved at kundetraffikken ikke har vært tilstrekkelig. Alle bedrifter er avhengige av å møte folks preferanser til et hvert tidspunkt, og dermed beholde etterspørselen selv om deres behov endres over tid .Nettopp fordi det er disse som er grunnlaget for deres butikkvirksomhet og omsetning.

De fleste bedrifter har visjoner om å bli større en deres konkurrenter, og alle vet at veien dit kan være både vanskelig og krevende. Påvirkninger fra omgivelsene gir bedriftene store utfordringer ved at de alltid er nødt til å være på vakt. Spesielt når det kommer til påvirkninger som kan være utslagsgivende for bedriften. Endringer i etterspørsel, konkurranseforhold eller deres dynamiske kapabiliteter som nevnt tidligere virker inn på tiltak bedriftene skal gjennomgå for å kunne tilpasse seg omgivelsene for å kunne overleve. Slike tiltak forårsaker endringer i deres struktur, kultur eller deres fjes utad. Endringer som dette kan være både

ekstensiv (dvs omfattende endringer både i det indre(struktur ol) og ytre(utseende ol) i bedriften) eller mer begrensede avhengig av omstendighetene.

Ut i fra det intervjuobjektene informerte om var endringene i Rimi ganske omfattende, ettersom endringer ble gjort både innvendig og utvendig. Deres struktur, varemerke, og butikkenes layout har måttet være en del av utviklingen. Først og fremst har ledelsen måtte gjennomgå en strategiendring med tanke på hvilket fokus kjeden skal ha. Dette var et område de var nødt til å endre først, for så å kunne forme butikkene ut i fra målgruppen de da satte seg. Rimi har dermed endret sitt fokus fra økt kundetraffikk og den enkelte kunde til barnefamilier. Noe endringene måtte reflektere i utviklingsprosessen. Dette førte til at det ble gjort prioriteringer rundt renhet og ryddighet i butikkene, samt at det skulle være enkelt og raskt å handle for familier som har mange små og lite tålmodighet. Men det skulle også være fokus på ferskvarer, inspirasjon, og god service. Dette igjen har ført til at Rimi har måtte gå fra å være innkjøpsorientert til å bli salgsorientert.

Som tidligere nevnt i innledningen har de mest synlige endringene vært de i butikkene, samt endringen av logo.



Fig 2. Endring av logo

Som sett på bildet over, har kjeden endret logoen fra å være Rimi gul med stjerne (hvilket viser til billige priser) til Rimi rød med seil(hvor seilet skal symbolisere det å seile i medvind). Videre valgte de å endre butikkenes layout, hvor de tidligere hadde gått fra å være gule, og lurvete men billige til å bli røde, moderne og ”normalprisede”. Endringene innebar store oaser med frukt og brød midt i butikkene, god skiltning og på den måten lett å finne frem, samt ingen topphyller hvilket gjorde det enkelt for alle å nå opp til øverste hylle, og dermed større

oversikt over butikkens tilbud. Med dette skulle vi også få en ny opplevelse og nye øyne på Rimi.

Videre ble det også innført endringer som innebar utskiftninger i de indre strukturene til Rimi. Det er rimelig å anta at når utenlandske bedrifter overtar eierforholdet til lokale bedrifter eller kjeder her til lands danner dette et samarbeid på tvers av landegrensene. Ved at ledelsen blir en kombinasjon av ansatte fra begge landene. For selv om bedriften har eiere utenlands vil hovedsakelig alt av arbeidskraften foreligge nettopp i de landene bedriften fysisk er. Som nevnt tidligere kjøpte ICA et stort antall aksjer i Rimi, hvilket gjorde dem til hovedeiere i den norske kjeden. Samtidig som dette lanserte de sin egen kjede ICA til Norge. Dette gav Rimi butikkene noen justeringer (Rimi ble gjort om til ICA nær), samtidig som det ble lagt til grunn for en nordisk (svensk/norsk) ledelse som skulle drive disse to sammen. I ettertid har dette vist seg å ikke være særlig gunstig, i følge intervjuobjektene endret ICA/Rimi den administrative oppbyggingen i kjeden da endringene skulle iverksettes. Da ble det innført separate ledelser, der både Norge og Sverige fikk hver sin individuelle ledelse. Med dette skulle ledelsene være egenrådige i forhold til deres egne land og deres ønsker, men samtidig samarbeidende innenfor visse avdelinger og elementer.

Dette har ført til at landene har blitt uavhengige og fått mulighet til å fokusere på hver sin fremgang. Fremgang som baserer seg på å komme ”opp og frem” til kundene og bli en del av de største kjedene her til lands. Brukernes/kundenes forventninger til detaljbransjen er svært høye, hvilket fører til at de til stadig er nødt til å være oppmerksomme på de raske og flertallige endringene i omgivelsene. Under intervjuet ble det gjort rimelig klart at dette var noe nye Rimi har måttet ha stor fokus på i ettertid, å være på vakt etter nye endringer som kan oppstå og dermed berøre kjeden. Dette er endringer som former bedriften, og hvilket gjør det skjebnesvangert å endre i den retning en tror at er riktig. Samtidig med dette har også Rimi gått inn for å ha større opplæring av de ansatte med tanke på butikkdrift, en tettere oppfølging fra distriktsjef og regionsjef for å kontrollere at konseptet blir fulgt og at butikkene når opp til de forventninger og krav kjeden har satt seg, både i forhold til økonomi og drift av butikken. Som for eksempel ble vi som medarbeidere ved Rimi Gamleveien i Horten sendt på motivasjon/opplysnings kurs mens oppussingen av butikken foregikk. Noe som gjorde det lettere å imøtekomme endringene.

Endringene over var de jeg ble opplyst om gjennom intervjuene, men det kan alltid hende at det foreligger flere endringer enn nettopp disse, men at disse var av et mindre og ubetydelig slag. Og som på den måten ikke har vært bemerkelsesverdig med tanke på endringene som har blitt gjennomført.

6.3 Resultater

Resultat er det som følger av en handling eller hendelse, og i denne sammenheng har endringene Rimi har måttet iverksette også ledet til diverse virkninger. Å måle et resultat er ikke alltid lett men i en bransje som dette ser vi de tydeligste endringene i det økonomiske. Rimis omsetning er det som best kan fortelle hvilket utbytte kjeden har hatt av de endringene som har blitt gjennomført. I følge respondentene hadde Rimi en omsetningsvekst på 10% bare i 2009, og denne forventes å stige i løpet av 2010. Videre sier dem:

”Fra å være en kjede som ingen trodde på, til å bli den kjeden bransjen igjen begynner å se på, er utrolig motiverende og det er noe av drivkraften bak de gode tallene, at vi som jobber på kontoret eller i butikk har troen på at vi igjen skal bli den største og beste dagligvarekjeden i landet.”

Dette viser til at endringene som har blitt gjennomført i butikkjeden har foreløpig hatt gode utfall i hvertfall med tanke på omsetning i butikkene. Dette kan være bekreftende på de utviklingene kjeden har måttet utrette, for intet annet enn fornøyde kunder gir høy omsetning. Noe som igjen har skapt engasjement hos ansatte i bedriften til å jobbe med endringene, slik at resultater også innvendig vil kunne synes. Resultater som suksees ved å gjennomføre og iverksette endringer med egen og selvstendig ledelse uten innblanding fra det administrative i Sverige. Videre er deres målsetting i løpet av året 09/10 er å pusse opp de resterende gule Rimi butikkene og omprofilere en del av ICA butikkene som skal bli til nye Rimi, samtidig som de skal være oppmerksomme på nyetableringer som kan være truende. Slik at de kan fortsette å ha en voksende omsetning også i de neste årene framover. Dette innebærer fornøyde kunder, økt kundetraffikk, fornøyde medarbeidere, og målet om å bli den mest prefererte lavpriskjeden i Norge.

Å utvikle bedriften i den retning av at de skal møte omgivelsenes behov bedre er alltid en utfordring, for alle endringer mottas ikke like godt. Slike drastiske endringer som det Rimi har

utført er spesielt ømfendtlige med tanke på hvilken mottakelse de får fra kundene. Men med tanke på deres økning i omsetning i løpet av 09 er dette et godt eksempel på hvordan visse endringer slår ”hodet på spikeren” med tanke på deres brukere.

Deres forsøk på å endre fokus fra kundetraffikk og den enkelte kundens behov til barnefamilier har lønnet seg. Og butikkene har på bakgrunn av dette endret seg til å bli blitt ryddigere og mer oversiktelige, slik at det er enkelt og greit for barnefamilier å ha en rask og grei handel. Tilpasset for ferskvarer og inspirasjon til middager, og ikke minst god service. Rimi måtte generelt sett gå fra å være innkjøpsorientert (Gul Rimi) til salgsorientert i nye rimi.

6.4 Endring i etterspørsel

Tidlig i kapittel 6 blir det konstantert at målet til Rimi framover er å skape kundetraffikk, dette gjør det rimelig å anta at det kan foreligge en mangel på nettopp dette. Grunnen til at jeg tror dette er fordi at man som oftest setter seg mål om å bli bedre enn det man i utgangspunktet er. Mangel på kundetraffikk er vil da kunne sees på som mangel av etterspørsel, hvilket støtter opp teorien om at en drivkraft som endring i marked kan være årsaken til endringene som har blitt gjennomført i ICA. Bedrifter og virksomheter er avhengig av å levere til omgivelsene, og her ligger det ingen unntak. Økende konkurranse på pris og tjenester har gjort kampen om kundene hard. Stadig dukker det opp nye butikker som tilsynelatende skal være billigere enn de største kjedene, dette leder til at kundene lokkes vekk fra butikkene og kundetraffikken blir mer spredt. Lidl er et godt eksempel på akkurat dette. Også økende konkurranse fra konkurrerende bedrifter slik som Norgesgruppen (Meny, Kiwi, Spar osv) gjør det hardere å holde på kundene.

I innledningen opplyste jeg om at ICA Norge i året 2007/08 var preget av røde tall, noe som kan være et resultat av manglede kundetraffikk. Detaljbransjen er mest eksponert for nettopp slike resultater ettersom de er avhengig av å få solgt produkter og tjenester for å oppnå de nødvendige inntektene i forhold til hva de har av utgifter. Dette er inntekter som kan måles dag etter dag, og som ikke er langsiktige investeringer. Med dette i bakhodet er vi et skritt nærmere i å finne hva driverne egentlig er, ut i fra Rimis synspunkt.

6.5 Kompetanse i bedriften

I dag er det generelt sett veldig viktig for bedrifter å ha interne ressurser som kan lede bedriften på riktig vei, dette er spesielt viktig for bedrifter som er preget av at omgivelsene er i hurtig endring. Ansatte ved bedrifter er nødt til å ha kunnskap om bedriften, deres sterke og svake sider slik at de vet hvilken type informasjon de skal vektlegge for å forbedre bedriftens konkurransesituasjon. Dette er gjerne nøkkelen til god utvikling og suksess for bedriften. De mest konkurransedyktige bedriftene lykkes først og fremst ved å utvikle, forberede, beskytte og fornye sin kunnskapsbasis og ved å raskt kunne tilby bedre produkter og service. I følge ledelsen ved Rimi trenger ICA Norge først og fremst gode butikkledere som delegerer ansvar i bedriften, og som har evnen til å motivere og involvere ansatte, noe som for så vidt også gjelder for det administrative. Dette gir oss butikkerfaring som fellesnevner. Samtidig som detaljkunnskap og detaljstyring også er viktig for en butikkjede som dette.

Bedrifter som gjennomgår planlagte endringer bruker å benytte seg av en eller annen form for eksterne konsulenter, som oftest representerer større firma. Disse konsulentene inntar ofte roller som ”eksperter” eller ”doktor- klient- roller” og analyserer bedriften for så å hjelpe den med å gjennomføre endringene. Disse eksterne konsulentene har som oftest et mer nøytralt syn på bedriften enn de ansatte som har jobbet der en stund og er hemmet av ”skylapper”. Konsulentene er også som oftest eksperter på organisasjon og ledelse, en kompetanse som mange ansatte i en bedrift oftest mangler. Det at disse konsulentene også er eksterne gjør det lettere for dem å få et helhetsperspektiv på organisasjonen. For så å lage en oversikt over hva problemet består av samt hvilke tiltak som kan løse problemene.

Rimi er en del av de bedriftene som tok i bruk eksterne konsulenter for å kartlegge bedriften. Noe jeg fikk bekreftet gjennom intervjuet :

”Vi bruker og har brukt mange forskjellige konsulenter for å se forskjellige saker fra utsiden. Både i forhold til markedet og i forhold til hvordan vi sikrer gjennomføring av tiltak, driftsstandarder og ikke minst hvordan vi skal bli bedre på franchise.”

Som ansatt ved nye Rimi, hvor jeg har vært en del av endringene ble jeg så tidlig som i juli 2009 opplyst om at Rimi hadde tatt i bruk en ekstern konsulent ved navn Antonio Soares. Han skulle arbeide med å snu den negative utviklingen i ICA, og dermed forbedre omsetningen og

lønnsomheten. Antonio Soares er en mann som tidligere hadde jobbet med slike problemstillinger i flere andre land, og lyktes. Hvilket gjorde ham til en utmerket kandidat til å hjelpe ICA med å snu trenden og de røde tallene. Han har i ettertid også fått fast stilling som administrerende direktør ved ICA Norge.

”Vi nå har en visjonær leder i Antonio Soares som hele tiden utfordrer sine ledere slik at vi som kjede kan bli bedre i den jobben vi gjør”

Dette støtter teorien om at *Dynamiske kapabiliteter* (E. Døving and P. N. Gooderham 2008) er drivkraften i endringene. Denne type teori dreier seg hovedsakelig om å skape kunnskap om hvordan endringsevner kan dannes og benyttes. Det er kunnskapen om dette som skaper mulighetene til å forbedre deres konkurranseevne og resultat. Dette oppnås kun gjennom å bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse, slik at bedriften blir tilpasset de hastige endringene i omgivelsene. Med dette kan vi si at bedriften selv tilegner seg kunnskap innenfor områder som spesielt er gunstige med tanke på endringer og utviklinger i samfunnet. Herunder danner de for eksempel spesifikke kontor med konsulenter som til stadig analyserer og vurderer omgivelsene opp mot bedriften. Dette vil være et organ som til stadig vil være under utvikling og forbedring, samtidig som den skal være en del av integreringen av tiltak fram mot endringen. Bedriften vil på denne måten være godt forberedt på endringer i omgivelsen, slik at de lettere kan gjennomføre endringer i bedriften uten å måtte gå gjennom diverse prosesser som muligens ville utsatt dette. Slik danner de et godt konkurransegrunnlag ved at de til stadig møter forventningene i samfunnet, og tilpasser seg etter disse.

Selv om Rimi nødvendigvis ikke besitter denne kunnskapen som en intern ressurs har de tilegnet seg denne ved å ta i bruk konsulenter som nettopp er eksperter på dette. Som nevnt over bidrar konsulentene til å kartlegge problemet, og samtidig legge til rette for hvilke tiltak det er som skal kunne løse problemet. Med et slikt ”ess” i ermet blir endringene lettere å realisere, og endringene vil ha større effekt, ved at det nettopp er eksterne ”hjelpere” som ser ting annerledes fra utsiden. De dynamiske kapabilitetene til Rimi blir på denne måten styrket ved at konsulentene innarbeides med de interne ressursene. Når disse kombineres forenkles prosessen fram mot endringene, dette på grunn av at medarbeiderne i bedriften blir integrert i selve utviklingen og dermed deltar i løsningsforslag og tiltak. Dette gir dermed bedriften en aktiv intern kompetanse som lettere kan forutse og legge opp til endringer som resultat av endringer fra omgivelsene.

7 Drivkraften til endring

Det er vanskelig å tenke seg at en bedrift forblir i en og samme form gjennom hele sin eksistens, noen endringer vil alltid finne sted. Gjennom økt internasjonalisering og globalisering kan ikke endringer noe annet enn å framtre, for dette er noe alle bedrifter blir påvirket av. Som tidligere nevnt kan drivkraftene til endringer i bedrifter være mange, og det er stor forskjell på årsak fra bedrift til bedrift. Underveis i teksten har jeg opplyst om faktorer som muligens kan være utløsende, men som kanskje ikke er de mest synligste årsakene.

Som nevnt i kapitel 6 har drivkraften endring i marked og etterspørsel vært fremtredende, ved at bedriften ikke har hatt tilstrekkelig med kundetraffikk inn til butikkene. Som følge av dette har bedriften måttet endre seg i andre retninger. Teorien om dynamiske kapabiliteter kommer også tydelig fram ved at Rimi har tatt i mot eksterne konsulenter. Konsulenter som har samarbeidet med de interne kapabilitetene til bedriften for å sammen å kunne gjennomføre, iverksette og sikre tiltak på best mulig måte. Med dette blir deres interne kompetanse styrket hvilket gjør det enklere for integrerte ansatte å jobbe for endringene enn mot endringene. På denne måten har de interne ressursene analysert omgivelsene, og deretter kommet med løsninger og ideer om hvordan dette skal utvikles videre. Noe som har ført til at endringene har blitt iverksatt først og fremst. Ergo blir dette en drivkraft som spiller en ganske stor rolle i videre utforming av bedriften, med tanke på tilpasning til omgivelsene. Og dermed en drivkraft som ganske tydelig har påvirket bedriften.

Dette er årsaker som nødvendigvis ikke er alt for synlige, men likevel kan være medvirkende i endringene bedriften foretar seg. Videre i intervjuet hadde jeg et spesifikt spørsmål som skulle belyse nettopp dette området, hva ligger til grunn for de nåværende endringene? Begge respondentene nevnte at den utløsende faktoren var endring i konkurranseforhold (omtalt i kapitel 4), ved at Rimi tidligere hadde blitt bygget for å være "hard discount" (basert kun på lave priser) for å konkurrere med for eksempel Lidl. Nye Rimi baserer seg på å være "soft discount" der de nye konkurrentene blir Rema og Kiwi.

Endringer som dette går ut på å endre seg ut i fra hvem det er bedriften vil identifisere seg med, og dermed konkurrere med. (Benchmarking) Dette danner en rekke butikker som da blir

substitutter for hverandre, hvilket gjør det ekstra utfordrende å identifisere seg med kjeder som er et hakk bedre, eller som en skal vurdere seg opp mot for å kunne bli bedre. Endringer i konkurranseforhold vil si at når nye konkurrenter oppstår må den enkelte bedrift tilpasse seg, for så å finne en strategi som møter denne konkurransen. Dette fører som oftest til store organisatoriske omlegginger. Ettersom markedet er rimelig åpent for nye etableringer er utfordringene store for de noe eldre bedriftene. Siden Rimi har valgt å endre seg i en retning av nye konkurranseforhold. For veien er stor mellom lavpriskjeden Lidl og Rema/Kiwi. I ettertid har også Lidl måtte selge sine butikker til Rema.

Det kan også sies at Rimi har blitt overkjørt av andre konkurrerende bedrifter, noe som har ført til at det i lengden ikke lønner seg å kun være lavpriskjede. (Ettersom også Lidl har måttet gi opp det norske markedet). I ettertid har også finanskrisen inntruffet hvilket har dannet gunstige omgivelser til å kunne konkurrere på pris ved flere av dagligvarekjedene. Som nevnt tidligere vil ut i fra dette kunne konkludere med at drivkraften for endringene i Rimi er endringer i konkurranseforhold. Men det vil være for lett å kunne avgjøre med dette. For vi har tydelig sett at det muligens ikke bare er ett forhold som har ført til endringene.

8 Konklusjon

Mitt hovedmål med å skrive denne oppgaven var å finne ut hvilke drivkrefter som førte til endring i bedrifter, noe som jeg har funnet ut er ganske vanskelig. Ut i fra teoriene vi tidligere har gått gjennom i kapittel 4 nevnes det separate drivkrefter, som ikke på noen måter er bundet opp mot hverandre. Og i visse bransjer kan dette være riktig måte å forklare drivkreftene, men med tanke på detaljbransjen og ICA Norge kan jeg umulig trekke den konklusjonen om at det kun foreligger en drivkraft, som ene og alene har ført til endringene. Ut i fra intervjuobjektene og deres respons på undersøkelsen viser det til at det er flere elementer som kan være medvirkende på selve prosessen. Riktignok er det noen drivkrefter som vist seg først, slik som endring i etterspørsel. Dette utløste andre drivkrefter ved at det ble tatt i bruk eksterne konsulenter som sammen med de interne ressursene oppfordret til endring. Som følge av overvåkning av omgivelsene, ble det tilrettelagt for bedriften å tilpasse seg endringene som tydeligvis var på vei. (dynamiske kapabiliteter) Der igjen ble det utløst en endring i fokus og dermed endring i konkurranseforhold.

Ut i fra de resultatene jeg har fått peker disse på at det er en kombinasjon av drivkrefter som har ført til endringene som har blitt iverksatt ved Rimi. Etterspørsel, konkurransesituasjon og bedriftens kapabiliteter har sammen dannet et grunnlag for endring. Det er klart at noen av disse drivkreftene har vært av større betydning enn andre, men at de sammen har vært utløsende uavhengig av størrelse. Ut i fra mine tolkninger vil jeg ikke konkludere med at det kun foreligger en drivkraft som har ført til endringene i denne omgang, men en kombinasjon av endring i etterspørsel/marked og dynamiske kapabiliteter.

9 Kilder:

9.1 Bøker:

Jacobsen, Dag Ingvar 2008. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik 2005. *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse*.Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tufte, 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Roos, Göran, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Fernström 2005. *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

9.2 Artikler:

Arnt, Johan, Alfred Friman, Andrej Osiatynski (ukjent årstall) *Kvalitative vs. Kvantitative undersøkelser*.

Døving, Erik og Paul N Gooderham, 2008. *Dynamic Capabilities as Antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices*

Eisenhardt, Kathleen M og Jeffrey Martin, 2000. *Dynamic Capabilities: What are they?*

9.3 Nett:

Dagligvarefasiten

<http://www.pht.no/prosjekt/dvh/fasit/fasit.html>

Hellstrøm, Ulf Petter og Marita E. Valvik. Næringsliv24 19.03.09: *ICA og Rimi stuper*
<http://e24.no/naeringsliv/article2987690.ece>

Henriksen, Espen og Ivar Windheim *Norsk Utenrikspolitisk Institutt-2008. Tema: Finanskrisen- årsaker, virkning og tiltak*

<http://hvorhenderdet.nupi.no/Artikler/2008-2009/Finanskrise-aarsaker-virkninger-og-tiltak/%28part%29/4>

Valvik, Marita E.. Aftenposten 02.03.2010: *ICA mister enda flere kunder*.

<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3545588.ece>

www.ica.no

10 Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Intervjuguide

”Hvilke faktorer fører til endring i bedrifter?”

Bakgrunnspørsmål

Navn? _____

Din stillingsbetegnelse? _____

Omprofileringen av Rimi

1. Gjennom sin ”vekst” har Rimi måttet foreta noen store endringer?
2. Hvis ja, av hvilke?
3. Hva var grunn til tidligere endringer?
4. Hvordan er samarbeidet mellom Rimi og svenske ICA?
5. Hvordan vil du si at situasjonen er i Rimi pr d. d?
6. Hva er de interne/eksterne målsettingene til Rimi?
7. Hvilken kompetanse er sentral i bedriften? Spesielt da med tanke på utvikling og framtidig planlegging?
8. Hvilke prosesser/rutiner har dere i forhold til analysering av marked og behovet for endring i bedriften? Brukes det eksterne konsulenter?
9. Hvilke drivkrefter har drevet fram endringene i dagens Rimi?
10. Hva er innholdet i selve endringen?
11. Hvilke områder så dere for dere at dere ville endre?
Indre forhold? eller ytre forhold?
12. Hva vil dere si at målet med endringene var?
13. Hvor stor kostnad har endringen vært?
14. Hvordan ble endringene mottatt av ansatte i bedriften? og ansatte ute i butikkene?
15. Møtte dere på noen motstand?
16. Hvilke forventninger har bedriften hatt til endringene? Og hvilke effekter har bedriften hatt så langt?
17. Hvordan har kundene tatt i mot omprofileringen?
18. Har bedriften opplevd noen uventede ”bivirkninger” fra endringene?