



Krisehåndtering og forandringsledelse i praksis

En analyse af Bestsellers strategiske tilpasning i krisetider

Afgangsprojekt – HD1 (online)

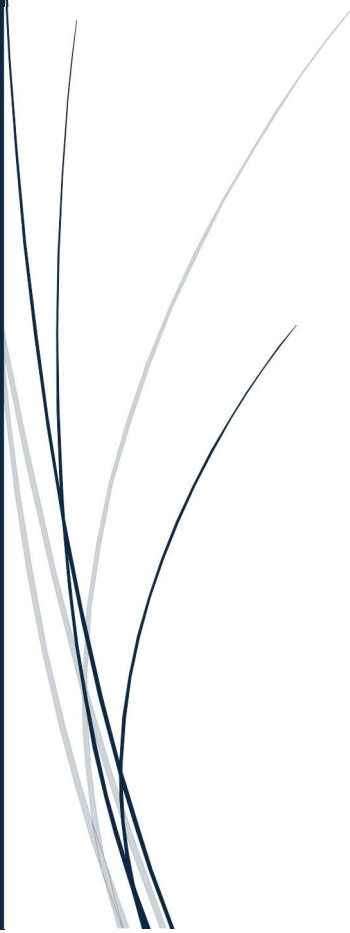
HD-studiets 1. Del, AAU

Lavet af:

- Daniel André Hovmøller Fich Olsen
- Jonas Søgaard Porup
- Rie Christine Søgaard Eriksen
- Elke Hermans-Bredgaard

Vejleder: Hans Jørgen Kristensen

Afleveringsdato: 4. december 2025



Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Problemfelt	1
Problemformulering	2
Afgrænsning	2
Begrebsafklaring	3
Metode	5
Videnskabsteori	5
Teoretisk grundlag	5
Dataindsamling:	5
Interview:	6
Dokumentanalyse	6
Teori	7
Kotters 8-trins model	7
Organisationsstruktur	9
Fra organisation til økonomi, en analyse af Bestsellers udvikling	14
Bestseller A/S - Virksomhedsbeskrivelse	14
Bestsellers organisatoriske struktur og forandringsparathed	15
Analyse af Bestsellers kulturelle perspektiver	24
Matrixstrukturen i praksis	28
Matrix og Kotter: struktur som operationalisering af forandringsledelse	28
Kultur, autonomi og governance: pendul mellem organisk hverdag og mekanisk krisestyring ...	31
Matrixstrukturens rolle i krisehåndtering og forandringsledelse	32
Konklusion	33
Kritisk refleksion	35
Litteraturliste	36
Bøger	36
Artikler, rapporter og working papers:	36
Virksomhedsrapporter	37
Hjemmesider	37

Indledning

I en stadig mere globaliseret og kompleks økonomi oplever virksomheder, at deres drift ikke alene påvirkes af interne faktorer og branchemæssige konkurrencevilkår, men i høj grad også af store samfundsøkonomiske begivenheder, såkaldte kriser, som kan ændre hele samfundets økonomiske dynamik.

Historisk set har kriser på makroniveau haft dybtgående effekter på både samfund og virksomheder. Oliekriserne i 1970'erne førte til recession og stigende produktionsomkostninger. Finanskriser i 2008 skabte global kapital mangel og faldende forbrug, og COVID-19-pandemien i 2020 medførte forsyningsforstyrrelser og ændrede forbrugsmønstre (OECD, 2020).

I dag ser verden mod nye potentielle former for økonomisk uro. Den handels- og toldpolitik, som forbindes med Donald Trumps administration, vurderes af økonomer som en mulig ny krisefaktor, der kan føre til stigende importpriser, lavere global vækst og forstyrrelser i forsyningskæder (McKibbin, Noland & Shuetrim, 2025). Sådanne udviklinger kan få direkte konsekvenser for globale virksomheder som f.eks. Bestseller, der opererer i en international mode- og detailbranche med stor afhængighed af produktion og handel på tværs af landegrænser.

Når samfundsøkonomiske kriser opstår, bevæger effekten sig hurtigt fra makroniveau til mikroniveau, hvor den enkelte virksomhed mærker konsekvenserne direkte gennem faldende omsætning, stigende omkostninger, ændrede forbrugsmønstre hos kunderne, hvormed der opstår behov for hurtig strategisk tilpasning (Investopedia, 2023). For globale koncerner som Bestseller bliver evnen til at håndtere og tilpasse sig sådanne kriser derfor en afgørende konkurrenceparameter.

I denne sammenhæng får ledelse og forandringsstyring en central rolle. Effektiv krisehåndtering handler ikke kun om at reagere hurtigt, men også om at skabe organisatorisk forankring, motivation og strategisk retning. John P. Kotter har lavet en 8-trins model for forandringsledelse (Kotter, 1996), som tilbyder et struktureret rammeværktøj til at forstå, hvordan virksomheder kan lede forandring i turbulente perioder.

Problemfelt

Historien viser, at makroøkonomiske kriser har haft vidtrækkende konsekvenser for virksomheder i alle sektorer. For mode- og detailbranchen, hvor trends, produktion og logistik ofte er globalt forankret, kan selv små forstyrrelser skabe store effekter. COVID-19-

pandemien illustrerede eksempelvis, hvordan nedlukninger og forsyningsproblemer på få måneder ændrede hele branchens værdikæder og skabte nye forbrugsmønstre (McKinsey & Company, 2021).

Lignende tendenser ses i dag, hvor stigende geopolitiske spændinger, inflation og handelsbarriere skaber usikkerhed på tværs af markeder. For Bestseller, som opererer i over 70 lande, betyder denne virkelighed, at virksomhedens robusthed og evne til at håndtere kriser er tæt forbundet med dens organisatoriske fleksibilitet og ledelsesmæssige beslutninger.

John P. Kotter beskriver i hans teori om forandringsledelse, at kriseledelse ikke kun handler om reaktion, men også om forandring, om at kunne skabe retning, kommunikere behovet for forandring og sikre implementering af nye strategier under pres. Kotters model kan bidrage til at forstå, hvordan en organisation opbygger forandringsmuligheder, mobiliserer medarbejdere og gør nye strategier operationelle i krisetider. Dette projekt undersøger derfor, hvordan en virksomhed som Bestseller anvender forandringsledelse til at håndtere en krise.

Problemformulering

Hvordan kan man, ud fra Kotters teori om forandringsledelse, vurdere Bestsellers evne til at håndtere eksterne, samfundsøkonomiske kriser?

Underspørgsmål:

1. Hvordan afspejler Bestsellers reaktioner Kotters forskellige trin i forandringsledelse?
2. Hvordan har virksomheden tilpasset sig disse udfordringer gennem interne beslutninger og strategiske ændringer?
3. Hvordan har Bestsellers organisatoriske struktur, særligt matrixorganisationen, bidraget til virksomhedens evne til at implementere forandringer og håndtere kriser?

Afgrænsning

Dette projekt afgrænser sig til at analysere, hvordan virksomheden har håndteret samfundsøkonomiske udfordringer gennem ledelse og strategisk tilpasning. Projektet tager udgangspunkt i Bestsellers årsrapporter for perioden 2019/20 til 2024/25, som udgør den primære datakilde for vurderingen af virksomhedens økonomiske udvikling og reaktion på eksterne påvirkninger.

Analysen fokuserer på de økonomiske og strategiske konsekvenser af kriserne, mens interne forhold som medarbejderperspektiver, kulturforandringer og ledelsesprocesser kun inddrages, hvis de fremgår af det officielle materiale eller det gennemførte interview med en

ledelsesrepræsentant. Projektet undersøger således ikke dybdegående medarbejderoplevelser, uformelle dynamikker eller interne processer, der ikke er dokumenteret i årsrapporterne. Undersøgelsen afgrænses til makroøkonomiske kriser med bred samfundsmæssig betydning, såsom COVID-19-pandemien og inflation. Interne organisatoriske udfordringer, mindre markedsudsving eller brancheforhold, der anses som en del af det normale forretningsmiljø, indgår ikke i rapportens fokus.

Bestseller betragtes i analysen som én samlet enhed, hvor der ikke foretages særskilte undersøgelser af de enkelte brands eller forretningsområder, og lokale variationer eller særlige udfordringer i specifikke markeder behandles ikke særskilt.

Projektets teoretiske ramme er primært John P. Kotters 8-trins model for forandringsledelse, suppleret af teori om organisationsstruktur. Andre forandringsledelsesteorier inddrages ikke. Formålet med denne afgrænsning er at skabe et overordnet og struktureret billede af

Bestsellers evne til at håndtere eksterne kriser ud fra Kotters forandringsledelsesteori. Det er baseret på verificerbare data og anerkendte teorier, uden at give en fuldstændig beskrivelse af alle interne dynamikker i organisationen.

Begrebsafklaring

For at kunne analysere Bestsellers udvikling og deres håndtering af de seneste års udfordringer, er det nødvendigt at afklare de centrale begreber, der indgår i projektet.

Begreber som krise, omnichannel, supplychain management og cirkulær produktion bliver brugt i analysen, og en fælles forståelsesramme er derfor vigtig for at sikre en klar og sammenhængende argumentation.

I det følgende gennemgås de udvalgte begreber ud fra relevant teori og anerkendte kilder, så det bliver tydeligt, hvordan de anvendes i projektet, og hvilken rolle de spiller i forhold til at forstå Bestsellers organisatoriske og økonomiske situation.

I dette projekt forstås **en krise** som en større samfundsmæssig økonomisk begivenhed, der i væsentlig grad påvirker en virksomheds strategi og deres økonomiske resultater. En krise opstår som regel uventet og er noget, virksomheden ikke selv har indflydelse på. Pearson og Clair (1998) peger på, at kriser kendetegnes ved at være lav-sandsynlige, hvilket vil sige, at de normalt ikke forventes at ske i virksomhedens daglige drift, men samtidig højkonsekvente, fordi de kan få store og alvorlige følger for organisationen. Derudover skaber kriser ofte usikkerhed omkring både årsager og løsninger og kan dermed true en virksomheds normale

funktion. Det betyder, at når en krise rammer, skal virksomheden hurtigt kunne omstille sig og igangsætte målrettede handlinger for at skabe stabilitet og sikre, at driften kan fortsætte.

For at forstå, hvordan kriser påvirker virksomheder, er det relevant at skelne mellem interne faktorer og eksterne forhold.

Interne faktorer omfatter de forhold, der er direkte forbundet med virksomhedens egne ressourcer, struktur og beslutninger. Fx ledelseskompetencer, strategi og økonomistyring.

Eksterne forhold, herunder samfundsøkonomiske kriser og politiske beslutninger som fx toldtariffer, repræsenterer hændelser uden for virksomhedens indflydelse, men som kan have betydelig indvirkning på dens resultater.

Krisens virkninger kan yderligere analyseres på 2 niveauer: makroniveau og mikroniveau.

På **makroniveau** opstår krisen som en samfundsøkonomisk eller politisk begivenhed, der påvirker hele brancher, markeder eller økonomier. Fx finansielle sammenbrud, pandemier eller geopolitiske konflikter (OECD, 2020).

På **mikroniveau** opleves krisen i den enkelte virksomhed som konkrete udfordring. Fx fald i efterspørgsel, forsyningsforstyrrelse, stigende produktionsomkostninger og behov for organisatorisk omstilling. Her bliver virksomhedens ledelsesstruktur, beslutningskraft og forandringskapacitet afgørende (Kotter, 1996).

En **omnichannel-model** forstås i dette projekt som en integreret tilgang, hvor virksomheden samler alle sine online og offline kanaler for at skabe en ensartet og sammenhængende kundeoplevelse. Det indebærer, at kanaler som webshop, sociale medier, apps, fysiske butikker, osv. ikke fungerer som enkeltstående dele, men er forbundet, så kunden oplever samme information og service på tværs af kontaktpunkter. En effektiv omnichannel-tilgang forudsætter derfor, at data og processer flyder frit mellem kanalerne, hvilket understøtter en koordineret og helstøbt oplevelse (Due, Kristensen og Tugcu, 2016).

Supplychain management forstås i dette projekt som den tværorganisatoriske proces, der omfatter planlægning, styring og optimering af alle virksomhedens aktiviteter. Fra råmaterialeforsyning gennem produktion til levering til kunden samt de dertil hørende informations- og finansstrømme. Ifølge dansk ledelseslitteratur betragtes virksomheder i dag ikke som isolerede enheder, men som en del af en større forsyningskæde, hvor samarbejde, koordinering og gode relationer mellem de involverede aktører spiller en central rolle (Hald, 2024). Formålet med supplychain management er derfor ikke kun at få varerne frem, men at sikre en effektiv og fleksibel forsyningskæde, der skaber værdi for kunden samtidig med at omkostninger og risici holdes på et minimum.

I dette projekt forstås **cirkulær produktion** som en produktionsmodel, hvor materialer og produkter holdes i et kredsløb så længe som muligt gennem genbrug, reparation og genanvendelse. Målet er at reducere affaldet og mindske forbruget af nye ressourcer ved at udnytte materialer flere gange frem for at kasserede dem. Ifølge Miljøstyrelsen bygger cirkulær økonomi netop på ideen om at bevare ressourcer i kredsløb, så værdien fastholdes længst muligt og spild minimeres gennem bedre design, længere produktlevetider og nye forrentingsmodeller, som fx. leasing og tilbagekøbsordninger (Miljøstyrelsen, 2025). Cirkulær produktion kan derfor ses som en praktisk måde at omsætte cirkulær økonomi til konkrete produktions- og forretningsprocesser.

Metode

Videnskabsteori

Projektet har en deduktiv tilgang med et konstruktivistisk udgangspunkt, hvor teorien anvendes som rammen for empirien omkring Bestseller. Den videnskabsteoretiske position skyldes, at projektets hovedteori, Kotters model for forandringsledelse, beskæftiger sig med fænomener, der tager udgangspunkt i menneskers subjektive oplevelser i en virksomhed. Da modellen fokuserer på ledelse, motivation og organisationskultur, forudsætter det, at virkeligheden konstrueres gennem sociale relationer og kommunikation.

Teoretisk grundlag

I Analysen anvendes John Kotters model for forandringsledelse som den primære teoretiske ramme. Modellen bruges til at undersøge, hvordan Bestseller arbejder med forandring, og om virksomheden besidder de egenskaber, der kan sikre modstandskraft i krisesituationer. Som supplement anvendes teorien om mekanisk og organisk organisationsstruktur. Denne teori belyser de organisatoriske forhold, der ifølge Kotters model kan påvirke virksomhedens evne til at implementere forandringer i praksis.

Kombinationen af Kotters model og teorien om mekanisk versus organisk organisationsstruktur styrker opgavens validitet. Kotters model giver en konkret plan for, hvordan en virksomhed kan håndtere en krise, mens teorien om organisationsstruktur giver en begrebsramme, der tydeliggør forståelsen af de fænomener, der er på spil i Kotters model.

Dataindsamling:

Projektet anvender mixed methods i dataindsamlingen, hvor både kvalitative og kvantitative data inddrages. Der er gennemført et semistruktureret interview med en repræsentant af

ledelsen i Bestseller samt indsamling af regnskabsdata og strukturelle oplysninger via officielle rapporter.

Metoden er valgt for at få et datagrundlag, der kan belyse både de økonomiske og de kulturelle dimensioner af forandring i virksomheden. Det giver en mere holistisk forståelse af virksomhedens mulighed for at håndtere en krise.

Gennem triangulering, hvor interviewdata og dokumentationsanalyse kombineres til besvarelser af problemstillingen, styrkes validiteten, da dataene understøtter hinanden og dermed konklusionens troværdighed.

Interview:

Interviewguiden er opbygget efter Kotters 8-trins model, men tilpasset nutidens virkelighed, hvor forandringer ofte sker hurtigere og mere dynamiske end tidligere.

Spørgsmålene var åbne, og interviewer fulgte op på svarene undervejs for at åbne op for en dybere forståelse af interviewpersonens overvejelser. Metoden resulterede i, at interviewet kom ind på emner, der ikke var umiddelbare inden interviewet, og som bidrog til analysen.

Interviewet blev foretaget af 2 personer, hvoraf den ene fungerede som interviewer, mens den anden fungerede som observant. På den måde skulle interviewpersonen og interviewer kun forholde sig til spørgsmålene, mens observanden stod for at optage og tage noter.

2 interviewere øgede reliabiliteten i analysen, fordi en ellers subjektiv oplevelse blev diskuteret og valideret af den anden, for på den måde at opnå et mere nøjagtigt resultat.

(Kvale & Brinkmann, 2015).

Interviewet danner grundlag for at vurdere, om Bestseller i praksis udviser de forandringskompetencer, som Kotter peger på som afgørende for at komme sikkert igennem en krise.

Dokumentanalyse

Virksomhedens CSR- og regnskabsrapporter anvendes som supplerende datakilde til at identificere elementer af organisationsstrukturen i virksomheden. Ved at analysere disse data, kan det konkluderes, hvordan en virksomhed, ud fra Kotters model, kan klare en krise.

Denne tilgang styrker reliabiliteten i konklusionen, fordi rapportens data, i modsætning til interviewet, er verificerbare data og dermed ikke påvirket af interviewpersonens holdning.

Der skal tages højde for det konstruktivistiske udgangspunkt i projektet, der kan resultere i bias. Det må accepteres, at den, der analyserer den indsamlede data, er et subjekt med egen forforståelse. Det betyder, at fordi vores teori bygger på konstruktivistiske fænomener, vil en fuldstændig objektivitet være udelukket.

Bestsellers økonomiske resultater giver et tydeligt billede af, hvordan virksomhedens struktur understøtter evnen til at gennemføre forandringer. Tallene viser, hvordan den måde, organisationen er opbygget på, skaber rammerne for beslutninger. Det kvalitative interview bidrager med et indblik i de interne forhold og den måde, medarbejdere og ledelse arbejder sammen på – forhold som ifølge Kotter er afgørende, når en virksomhed skal lykkes med forandringer.

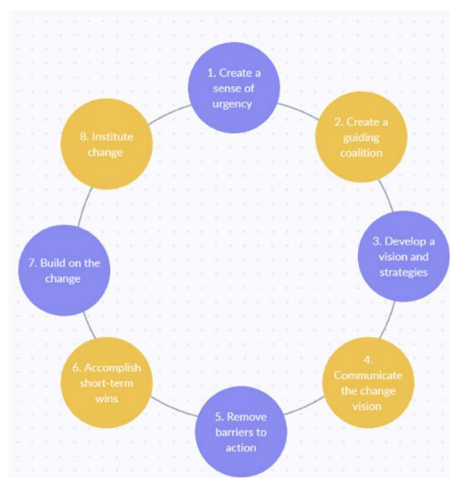
Kombinationen af virksomhedens økonomiske forhold og de kulturelle perspektiver giver dermed et solidt udgangspunkt for at vurdere, hvordan Bestseller står i forhold til at kunne håndtere fremtidige udfordringer.

Teori

Kotters 8-trins model

I denne del af opgaven vil der være fokus på John Kotters 8-trins model, som er en af de mest udbredte teorier inden for forandringsledelse. Afsnittet vil afklare teorien bag John Kotters 8-trins model samt relevans i en nutidig kontekst.

John P. Kotters 8-trins model for forandringsledelse, som han præsenterer i bogen “I spidsen for forandringer” (Kotter, 1996), er en af de mest anvendte teorier til at forstå og styre organisatoriske forandringer. Modellen beskriver en proces med otte trin, der tilsammen skal skabe varig transformation. Selvom modellen blev udviklet i 1990’erne, finder modellen stadig tilslutning i dag, både til planlagte organisationsændringer og i situationer, hvor virksomheden befinder sig i en regulær krise. Modellen er især kendt for at skabe struktur og retning, og flere af elementerne kan bl.a. tilpasses moderne forhold som digitalisering, nye samarbejdsformer og krav om hurtigere beslutninger.



Figur 1 Kotters 8-trins forandringsmodel. Egen tilpasning baseret på Kotter (1996), visualiseret med Creatively-skabelon

1. Skab en oplevelse af nødvendighed

Kotter lægger ud med at understrege vigtigheden af at få medarbejdere og ledelse til at forstå, at der er behov for forandring (Kotter, 1996). I en virksomhed i krise er der ofte en naturlig oplevelse af pres, men udfordringen i dag består i at omsætte bekymring til konstruktiv handling i stedet for modstand eller stress. Ledelsen spiller her en afgørende rolle ved at kommunikere situationen til virksomhedens ansatte uden at skabe panik.

2. Skab en styrende koalition

Ifølge Kotter skal forandringer bæres af en tværgående gruppe af ledere og nøglepersoner, der både har formel autoritet og respekteres for deres faglighed (Kotter, 1996). I moderne virksomheder forekommer der ofte mere flade hierarkier, som betyder at vi ser hyppigere samarbejde på tværs af funktioner, niveauer og lokationer. Koalitionen handler derfor i dag ikke kun om topchefer, men om at inddrage mellemledere, specialister og ofte også medarbejderrepræsentanter (Kotter, 1996).

3. Udvikl en vision og strategi

Kotter understreger vigtigheden af en klar vision. I forandringsprocesser skal visionen være kort, konkret og kommunikerbar på tværs af digitale platforme. Samtidig forventes ledere at kunne justere strategien løbende frem for at følge en lineær plan. I en kriseramte virksomhed kan visionen f.eks. handle om at genskabe økonomisk stabilitet eller at tilpasse sig et nyt marked. Strategien skal være realistisk og handleorienteret (Kotter, 1996).

4. Kommunikér visionen

Kommunikation af virksomhedens vision er ifølge Kotter ikke noget, der sker én gang. Kommunikationen skal ske gentagne gange og via flere kanaler. Kotter pointerer, at budskaber skal være enkle, troværdige og helst kobles til dagligdags beslutninger. Lederne skal helst selv leve i visionen (Kotter, 1996). I moderne virksomheder kræves desuden mere dialog end en envejskommunikation – især hvis man vil fastholde engagement hos medarbejdere, der er vant til gennemsigtighed og inddragelse.

5. Fjern forhindringer

I forandringsprocessen ønsker Kotter at virksomheder fokuserer på at fjerne organisatoriske og kulturelle hindringer som fx bureaukrati, manglende kompetencer eller ineffektive arbejdsgange (Kotter, 1996). Nutidens virksomhedskultur kræver, at medarbejdere adopterer en mere fleksibel, tilpasningsdygtig og samarbejdsorienteret tilgang til deres arbejde end tidligere. Ledelsesopgaven er derfor både strukturel og kulturel: man skal skabe handlefrihed og samtidig støtte medarbejdere, der er usikre på nye arbejdsformer (Kotter, 1996).

6. Skab kortsigtede succeser

Små sejre gør det lettere at fastholde motivation og tro på forandringsprojektet. Kotter beskriver, hvordan disse gevinster kan fungere som milepæle. De helst skal være synlige og troværdige (Kotter, 1996).

I nutidens virksomheder kan man hurtigt dele resultater, som kan være alt fra øget kundetilfredshed, reducerede omkostninger eller andet, via interne platforme. Alle i virksomheden vil dermed kunne opleve momentum, selv midt i større omvæltninger.

7. Hold fast og udbyg resultaterne

Kotter advarer mod at "hvile på laurbærrene" for tidligt, så snart de første forbedringer viser sig. For virksomheder i krise er det afgørende, at der ikke falder ro på for tidligt, da tidlige forbedringer let kan forsvinde, hvis fokus falder. Ledelsen skal fastholde tempoet, følge op på indsatserne og støtte medarbejderne i fortsat adfærdsmæssig forandring (Kotter, 1996).

8. Forankr nye tilgange i kulturen

For Kotter er kulturforankring afgørende for varig forandring. De nye tiltag skal til sidst blive en del af virksomhedens identitet og daglige praksis (Kotter, 1996).

I dag arbejder mange virksomheder med kulturforandringer allerede fra start, fordi man ved, at adfærd, værdier og fælles normer betyder meget for, om forandringer holder på længere sigt. Ledere skal vise gennem deres handlinger, at forandringen er kommet for at blive.

Værdier, rutiner og ledelsespraksis skal dog løbende justeres, så de fortsat matcher virksomhedens strategi og medarbejdernes behov (Kotter, 1996).

Organisationsstruktur

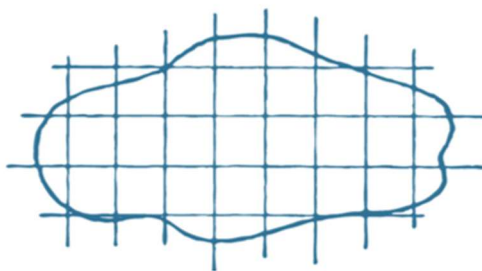
I dette afsnit redegøres der for de to klassiske strukturformer, mekaniske og organiske organisationsformer, som blev identificeret af Burns og Stalker (1961).

Mekanisk organisationsstruktur

Den mekaniske struktur er kendetegnet ved en stærk hierarkisk kontrol og centraliseret beslutningstagning. Arbejdsopgaverne vil typisk være "lukkede opgaver", hvilket er kendetegnet ved, at:

- de kan nedbrydes i mindre dele
- delopgaver kan løses ved hjælp af regler og procedurer osv.
- delopgaverne kan placeres i forhold til hinanden, fx mht. rækkefølge for opgavernes udførelse

- løsningen af delopgaverne umiddelbart kan sammenføjes til en fælles løsning (Sørensen, 2019)



Figur 2 Opgaveløsning i en mekanisk organisationsstruktur. Egen fremstilling efter Sørensen (2019, s. 137)

Ovenstående figur er et billede på opgaveløsning i en mekanisk organisationsstruktur.

Denne struktur kan illustreres som en proces, hvor en hovedopgave deles i mindre lukkede opgaver, som hver løses enkeltvis af en medarbejder efter klare retningslinjer. Det er ikke nødvendigt for den enkelte at forstå helheden - fokus skal være på at udføre sin opgave korrekt. Derefter kan alle delopgaverne sættes sammen til en samlet løsning.

De lukkede opgaver i den mekaniske organisationsstruktur begrænser den tværgående kontakt mellem afdelinger. Kommunikationen foregår primært i en vertikal struktur, og der er klare retningslinjer på, hvilken autoritet man kommunikerer til.

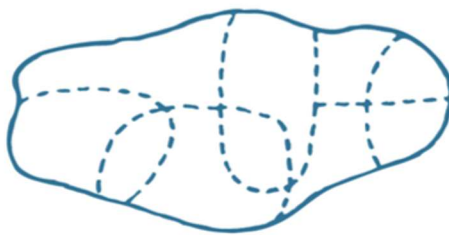
Den mekaniske organisationsstruktur er ofte velegnet til stabile og forudsigelige omgivelser, hvor standardisering og effektivitet er de vigtigste elementer (UKON, u.å.).

Til gengæld vil denne form for organisationsstruktur give problematikker i omskiftelige og innovative miljøer, hvor virksomheden skal være omstillingsparat. Den hierarkiske opbygning med faste regler, specialisering og centraliseret beslutningstagning anvendes bedst til effektivitet og kan hæmme udvikling og innovation (Sørensen, 2019).

Organisk organisationsstruktur

Den organiske organisationsstruktur er derimod mere fleksibel og kan hurtigere tilpasse sig forandringer i omgivelserne. Strukturen kan sammenlignes med en organisme, der har evnen til at tilpasse sig og reagere på ændrede forhold i omgivelserne (Sørensen, 2019).

Arbejdsopgaverne er ofte "åbne opgaver", hvor der kan være usikkerhed knyttet til løsningsprocessen. Her eksperimenteres der, og læringen sker gennem fejl og erfaring, før man finder den rette løsning (Sørensen, 2019).



Figur 3 Delopgavens placering i opgavetyper. Egen fremstilling efter Sørensen (2019, s. 137)

Ovenstående figur viser, at delopgaven ikke kan placeres i et fast mønster som den lukkede opgave.

I denne type organisation vil opgaverne overlappe hinanden og kræve samarbejde, før der kan laves en totalløsning.

Beslutningstagningen i en organisk organisationsstruktur er typisk decentraliseret, og der er større fokus på opbygning af relationer på tværs af organisationen. Kommunikation er mere åben og uformel, og der er fokus på vidensdeling og læring på tværs af enhederne (UKON, u.å.).

Denne form for organisationsstruktur er mere velegnet til dynamiske og komplekse miljøer, hvor innovation og tilpasning til markedet er vigtigt.

Til gengæld kan strukturen give en længere beslutningsproces og uklarhed i arbejdsfordelingen i en opgave (UKON, u.å.).

De to organisationsstrukturer udgør hinandens modsætning, og ses som to yderpunkter, hvor den mekaniske i den ene ende og organisk i den anden. Enhver virksomhed vil finde sig et sted mellem de to yderpunkter i deres organisationsform, og har begge strukturformers karakteristika (Dinero, 2023).

Matrix organisation

I nedenstående citat beskriver Bestsellers Corporate Governance virksomheden som et multibrand matrixorganisation.

“BESTSELLER is a multi-brand matrix organisation consisting of 20+ individual brands.

With our headquarters in Denmark each brand is supported by group functions such as Global Sourcing, Sustainability, Logistics & warehouses, HR, Tech Platform & Developments, Finance and Intelligence & E-commerce Services. Each brand has its own organisation where related brands collaborate on internal resources and in addition each market has country specific organisations. All organisations work according to our central policies and guidelines” (Bestseller, u.å.).

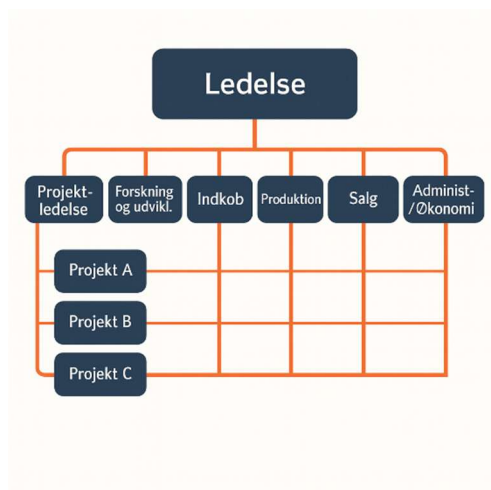
Matrixorganisationen, som uddybes i det følgende afsnit, kombinerer både mekaniske og organiske elementer i sin struktur (Sørensen, 2019).

Som strukturform bygger en matrixorganisation på funktionsopdelte afdelinger, som er karakteristiske for den mekaniske struktur, men integrerer også tværgående projektteams for at kunne imødekomme kunders forskellige behov. I matrixorganisationen ledes hvert team eller gruppe typisk af en chef, selvom den enkelte medarbejder kan rapportere til flere ledere, f.eks. en projektleder.

Matrixorganisationen er en fusion mellem funktionelle og produktionsorienterede organisationer, hvilket sætter krav til en klar og meningsfuld arbejdsform for medarbejderne. Denne struktur stiller høje krav til medarbejdernes kompetencer og evne til at samarbejde på tværs af forskellige fagområder (Stadsrevisionen, 2024).

Medarbejderne i sådan en struktur kan tilhøre en funktionsorienteret afdeling, eksempelvis en salgsafdeling, men samtidig tilhører medarbejderen en projektgruppe. Medarbejderen har nu to overordnede, funktionslederen og projektlederen. Medarbejderen kan tilhøre flere projektgrupper, da dennes ekspertise kan være nødvendig i flere projekter på én gang, men medarbejderen tilhører stadig funktionsafdelingen. Formålet med denne opbygning er at højne informationsbehandlingsevnen og hastighed ved at koordineringen sker inden for gruppens rammer (Sørensen, 2019).

Disse projektgrupper har en form for selvledelse, hvilket er en af de organiske principper.



Figur 4 Selvledende projektgrupper, egen fremstilling efter Sørensen (2019, s. 162)

Som det fremgår af figur 4, kan de enkelte brands i Bestseller betragtes som selvstændige projektgrupper. Disse projektgrupper bliver understøttet af de samme funktionsopdelte afdelinger, herunder logistik, HR og IT. De fælles afdelinger bidrager med støtte og ressourcer

på tværs af organisationen, mens en overordnet ledelse sikrer sammenhæng og koordinering mellem brands og funktioner.

Matrixstrukturen er særligt hensigtsmæssig i organisationer, der er udsat for høje konkurrencepres og har behov for hurtig og tværfaglig innovation. Den muliggør effektiv udnyttelse af ekspertise på tværs af organisationens afdelinger og styrker evnen til at reagere hurtigt på udfordringer.

Fordele (Sørensen, 2019)

- Høj fleksibilitet. Der kan hurtigt etableres projektgrupper og disse kan tilpasses, således organisationen kan reagere hurtigt på skiftende betingelser.
- Arbejdsformen i matrixorganisationer integrerer medarbejderne, hvilket ofte virker motiverende og engagerende. Hvert medlem i en projektgruppe får lov at anvende sin ekspertise og har indflydelse på beslutningstagelser i gruppen.
- Projektgrupper giver medlemmerne mulighed for læring af ny viden og opnåelse af nye færdigheder. Jo flere projektgrupper man er med i, desto mere ny viden kan man opnå fra samarbejde med andre specialister.
- Matrixformen hjælper med at decentralisere beslutningstagesproces og arbejdsopgaver, hvorved ledelsen aflastes og kan rette fokus mod andre problemer

Ulemper (Sørensen, 2019)

- Medarbejderne har flere ledere, mindst to, da de typisk er med i en til flere projektgrupper. Det kan medføre konflikter vedr. fordelingen af indsats og arbejdstid på diverse projekter. Derudover kan ansvarsplaceringen i tilfælde af fejl være svær at pålægge den enkelte, da medarbejderen er en del af mange projekter.
- Projektgruppens arbejdsform medfører ofte, at beslutningsprocessen tager længere tid ift. en enkelt persons beslutning.

Samlet set placerer matrixstrukturen Bestseller et sted mellem de mekaniske og de organiske organisationsformer. Den mekaniske del giver klare rammer, struktur og styring, mens den organiske del skaber fleksibilitet og mulighed for samarbejde på tværs. Det er en kombination, der passer godt til en global virksomhed som Bestseller, hvor man både har brug for ensartede processer på tværs af virksomhedens afdelinger spredt omkring i verden og samtidig skal kunne reagere hurtigt på ændringer i modebranchen. Netop denne balance gør dog også, at der bliver stillet høje krav til ledelsen. Koordinering og kommunikation fra ledelsen kan ses i elementer i Kotters 8-trins model, fordi modellen både giver en struktureret

tilgang og lægger vægt på engagement i organisationen, som ledelsen må tage højde for i deres forandringsstyring.

Matrixstrukturen hænger på flere måder sammen med Kotters faser. For eksempel er Kotters trin om at udvikle en tydelig vision og retning ekstra vigtigt i en matrixorganisation, da medarbejdere ofte arbejder på tværs af projekter. Uden en klar retning kan de let blive trukket i forskellige retninger. Et andet eksempel er Kotters trin om at fjerne forhindringer. I en matrixstruktur kan der opstå uklarhed omkring roller og ansvar og her er det vigtigt, at ledelsen hjælper med at skabe klarhed så samarbejde på tværs af afdelinger kan fungere.

På den baggrund undersøger vi i de efterfølgende analyser, hvordan matrixstrukturen og elementer fra Kotters 8-trins model om forandringsledelse kommer til udtryk i de rapporter og det interview, vi har arbejdet med.

Med den teoretiske ramme på plads uddyber vi nu, hvordan Bestsellers matrixstruktur konkret kommer til udtryk i årsrapporterne og interviewet, og hvordan Kotters trin operationaliseres i praksis fra 2019/20 til 2024/25. Fokus er den kronologiske sammenhæng mellem struktur, beslutninger og økonomiske effekter (Bestseller, 2020; 2021; 2022; 2023; 2024; 2025).

Fra organisation til økonomi, en analyse af Bestsellers udvikling

For at kunne analysere Bestsellers udvikling fra et organisatorisk og økonomisk perspektiv, indledes afsnittet med en grundlæggende præsentation af virksomheden. Denne virksomhedsbeskrivelse danner rammen for den efterfølgende analyse og giver et nødvendigt overblik over Bestsellers forretningsmodel, struktur og centrale karakteristika.

Bestseller A/S - Virksomhedsbeskrivelse

Bestseller A/S er en dansk familieejet modevirksomhed, grundlagt i 1975 af Troels Holch Povlsen og med hovedsæde i Brande. I dag ejes og drives virksomheden af Holch Povlsen-familien, hvor Anders Holch Povlsen fungerer som administrerende direktør og koncernchef, mens hans mor, Merete Bech Povlsen, sidder som bestyrelsesformand (Bestseller, 2025).

Virksomheden har gennem årene udviklet sig til en af Europas største aktører inden for modebranchen med mere end 3.000 butikker i 47 lande og salg i over 90 markeder gennem både fysiske butikker, engros og onlinehandel (Bestseller, 2024). Virksomheden står bag flere kendte brands, herunder Jack & Jones, Only, Vero Moda, Selected og Name It, som tilsammen dækker et bredt kundesegment fra ungdoms- til voksenmode.

Ifølge årsrapporterne omsatte Bestseller for omkring 35,6 mia. DKK i 2023/24 og 38 mia. DKK i 2024/25, med et resultat før skat på henholdsvis 5,3 og 5,9 mia. DKK (Bestseller 2025). Den stabile vækst på trods af stigende omkostninger og et mere uforudsigeligt globalt marked viser, at Bestseller har opnået en vis modstandsdygtighed over for ydre pres.

I forhold til en regnskabsmæssig klassificering vurderes det, at Bestseller hører til regnskabsklasse C (stor) i henhold til årsregnskabsloven. Da Bestseller beskæftiger over 17.000 medarbejdere globalt og har en årlig omsætning på milliardniveau, er det med stor sikkerhed, at virksomheden falder indenfor denne kategori (Bestseller, 2025). At høre til denne regnskabsklasse betyder, at Bestseller er omfattet af de mest omfattende krav i årsregnskabsloven, herunder ledelsesberetning, pengestrømsopgørelse, noter, revisionspåtegning og oplysninger om risici og bæredygtighed. Dette understreger virksomhedens størrelse og kompleksitet samt det ansvar, der følger med at være en international koncern med stor samfundsmæssig betydning.

Bestsellers organisatoriske struktur og forandringsparathed

Dette afsnit introducerer Bestseller som organisation og sætter rammen for en analyse af virksomhedens struktur, kultur og tilgang til forandringsledelse. Formålet er at skabe et overblik over de centrale organisatoriske principper, der præger virksomheden, før der dykkes ned i den mere dybdegående analyse.

At Bestseller er en familieejet virksomhed, ses tydeligt i både virksomhedens ledelsesstil og beslutningsprocesser. Den langsigtede tilgang og den stærke værdibaserede kultur skaber kontinuitet og stabilitet, samtidig med at den giver fleksibilitet i strategiske beslutninger. Familieejerskabet understøtter hurtige beslutningsveje og en høj grad af tillid internt, men stiller også krav til professionalisering og governance for at sikre transparens og ansvarlig ledelse i en stadig mere kompleks global organisation.

Bestseller opererer i en branche præget af intens konkurrence og konstante forandringer. Virksomheden står over for både etablerede aktører som H&M, Zara og Uniqlo samt nye digitale spillere som Shein og ASOS. Ifølge Porters konkurrenceforståelse (Porter, 2008) afhænger en virksomheds position af dens evne til at håndtere pres fra konkurrenter, leverandører og kunder. Bestseller formår at udnytte sin størrelse, sin brandportefølje og sin organisatoriske struktur til at skabe konkurrencemæssige fordele.

Virksomhedens mange brands giver mulighed for at ramme forskellige målgrupper og reducere afhængigheden af enkelte markeder. Samtidig har Bestseller de senere år arbejdet

målrettet på at styrke sin forsyningskæde gennem samarbejder med leverandører og investeringer i bæredygtighed og transparens (Bestseller, 2024). Denne strategi bidrager til en mere stabil drift og gør virksomheden mindre sårbar overfor udsving i produktion og råvarepriser. Virksomheden har desuden øget fokus på digitalisering, dataanalyse og bæredygtige initiativer, herunder reduktion af CO₂-udledning og cirkulær produktion. Det er tiltag, der både imødekommer kundernes stigende krav til ansvarlighed og styrker Bestsellers markedsposition i en tid, hvor forandringsparathed er afgørende.

Ud fra ovenstående tekst bliver det tydeligt, at Bestseller både organisatorisk og strategisk står på et solidt fundament. Som familieejet virksomhed præges organisationen af langsigtet tænkning, stærke værdier og korte beslutningsveje, hvilket bidrager til intern tillid og stabilitet. Samtidig har Bestseller udviklet sig til en international koncern med en bred brandportefølje og en stærk markedsposition på et globalt konkurrencepræget modemarked.

Delkonklusion

Bestsellers organisatoriske struktur spiller en central rolle. Virksomheden arbejder med en multibrand matrixorganisation, hvor hierarkiske rapporteringslinjer kombineres med tværgående samarbejde mellem funktion og brands. Denne struktur gør det muligt at dele viden og koordinere tværs af organisationen. Samtidig giver den fleksibilitet til at reagere hurtigt på markedsændringer, en egenskab der er afgørende i modebranchen, hvor trends og forbrugeradfærd ændrer sig konstant.

Analyse af Bestsellers økonomiske forhold

Denne del af opgaven giver en kort og samlet introduktion til virksomhedens økonomiske tals. Regnskabsanalyse tager udgangspunkt i regnskabsårene under og efter Covid-19.

I forbindelse med regnskabsanalysen betragtes regnskabsåret med covid-19-pandemien som et naturligt udgangspunkt, der fungerer som “år 0” i vores analyse. Dette referencepunkt vælges, fordi pandemien markant påvirkede både markedet og virksomhedernes drift, og derfor udgør et år, som de efterfølgende regnskabsår bliver sammenlignet med. Ved at tage afsæt i “år 0”, bliver det muligt at vurdere, hvordan Bestseller har udviklet sig under og efter en ekstraordinær periode, som har haft betydning for virksomheden.

Covid-19 og regnskabsåret 2019/20

Regnskabsåret 2019/20 markerede et af de mest udfordrende år i Bestsellers historie. Omsætningen faldt til 23,5 mia. DKK, et markant fald sammenlignet med året før, hvor

omsætningen lå på 25,9 mia. DKK (Bestseller, 2020). Resultatet før skat styrtdykkede til -1,9 mia. DKK, hvilket var første gang i mere end ti år, at koncernen leverede et negativt resultat. Dette skyldtes især de omfattende konsekvenser af Covid-19-pandemien.

Ifølge årsrapporten oplevede koncernen “betydelige negative konsekvenser for omsætning og drift som følge af globale butikslukninger og ændret kundeadfærd” (Bestseller, 2020). Særligt likviditeten blev hårdt ramt. De likvide beholdninger faldt til 2.714 mio. DKK, samtidig med at varelageret steg til 6.081 mio. DKK. En stigning på over 1 mia. DKK i forhold til året før. Dette skyldtes, at varer som allerede var produceret og indkøbt til kommende sæsoner, ikke kunne sælges under nedlukninger.

I interviewet sætter Rasmus Lund Jensen, CEO for ONLY, ord på netop denne udfordring:

“Da alle vores butikker lukkede under Corona, stod vi med lagrene fyldt med varer, som ingen købte. Mode skifter hurtigt, så da butikkerne åbnede igen, kunne vi ikke sælge de gamle kollektioner, og de blokerede samtidig pladsen for de nye varer. Selvom vi er en stor og solid virksomhed, ramte det os hårdt for cash is king: pengene var bundet i varelager, og uden salg får man et reelt likviditetsproblem. I næsten et halvt år var vores primære fokus derfor at få lagrene nedbragt, så vi kunne få kapital frigivet og få forretningen i gang igen” (07:56 - 10:14)

Årsrapporten bekræfter dette og beskriver, hvordan fokus i 2019/20 blev rettet mod “*stram likviditetsstyring, reducerede investeringer og målrettet indsats for at nedbringe lagerbeholdningen*” (Bestseller, 2020). Samtidig fortsatte virksomheden med store faste udgifter til huslejer, lønninger og leverandør forpligtelser, hvilket forstærkede presset på cash flowet.

Den negative bundlinje og de økonomiske nøgletal fra året viser tydeligt, hvor hård pandemien ramte virksomheden og hvordan COVID-19 synliggjorde sårbarheder i forsyningskæden, kapitalbindingen og salgsstruktur som dannede fundamentet for virksomhedens senere strategiske omstilling.

2020/21 - Klar forbedring og styrket likviditet

Efter et meget udfordrende regnskabsår i 2019/20, oplevede Bestseller en markant fremgang året efter. Genåbning af butikker i Europa og andre nøglemarkeder, sammen med fortsat stærk onlineefterspørgsel, gav højere omsætning, bedre indtjening og en tydelig styrkelse af likviditeten (Bestseller, 2021).

Den mest markante udvikling var stigningen i de likvide beholdninger, som steg fra 2.714 mio. DKK til 3.345 mio. DKK. Fremgangen skyldes især en målrettet reduktion af det store varelager, der var opbygget under pandemien. Ved at *“normalisere indkøbene og reducere lagerets størrelse”* frigav virksomheden kapital og forbedrede arbejdskapitalen (Bestseller, 2021).

Lagerreduktionen var både nødvendig og strategisk. De mange varer fra 19/20 fyldte lagrene og begrænsede pladsen til nye kollektioner. Da salget efter genåbningen blev bedre end forventet, øgede Bestseller tempoet i lagerafviklingen, selvom det midlertidigt pressede marginerne. Sammen med strammere indkøbsdisciplin styrkede dette cash flow fra driften.

Indtjeningen steg også betydeligt. Efter et stort resultatfald i 19/20 lykkedes virksomheden med at tilpasse omkostningsstrukturen til den *“nye virkelighed”* og skabe en mere robust drift (Bestseller, 2021). Forbedrede marginer kom bl.a. fra færre afskrivninger på udsolgte varer og mere stabil efterspørgsel. Onlinehandlen fortsatte desuden som en vigtig vækstmotor, selvom vækstraterne ikke matchede niveauet under nedlukningen.

Samtidig med at indtjeningen steg, styrkede virksomheden sin interne likviditetsstyring gennem større fokus på cash flow, betalingsaftaler og bedre koordinering i deres forsyningskæde (Bestseller, 2021). Erfaringerne virksomheden tog med sig fra 19/20 blev aktivt brugt til at forebygge en ny likviditetskrise.

Samlet set blev 20/21 året, hvor Bestseller genetablerede en stærk finansiel position og lagde grundlaget for væksten i 21/22. Den forbedrede likviditet, stærkere arbejdskapital og mere robust drift gav virksomheden et væsentlig bedre udgangspunkt for det kommende år.

2021/22 - Rekordresultater, men presset likviditet:

Regnskabsåret 2021/22 blev et historisk år for Bestseller. Efter den stærke genopretning i 20/21, oplevede virksomheden en markant stigende efterspørgsel, og både omsætning og indtjening nåede nye rekorder. Omsætningen nåede 35,2 mia. DKK og resultatet før skat steg til 6,1 mia. DKK. Samlet set en vækst på over 20%. Selvom Bestseller beskriver året som at være præget af ekstraordinær vækst og rekordhøj efterspørgsel (Bestseller, 2022) var ikke alt lige frem en *“dans på roser”*.

På trods af de stærke resultater faldt de likvide beholdninger fra 3.345 mio. DKK til 2.185 mio. DKK: Faldet skyldtes dog ikke dårlig drift, men flere strategiske og eksterne forhold.

Den største årsag var den markante stigning i varelageret, som steg med over 3,4 mia. DKK. Globale forsyningsproblemer, krigen i Ukraine, fortsatte Covid-19-nedlukninger og historiske høje fragtrater gjorde planlægning vanskelig (Bestseller, 2022). For at undgå tomme hylder valgte virksomheden at købe varer tidligere og opbyggede bufferlagre: *“Vi har øget vores lagerbeholdninger for at sikre leverancer til vores kunder”* (Bestseller, 2022) Resultatet heraf er, at en stor del af årets cash flow blev bundet i varer.

Derudover investerede Bestseller kraftigt i deres butiksnetwork, logistikkapacitet og digitalisering, herunder automatiserede processer og udvidede distributionsfaciliteter. Disse investeringer blev direkte finansieret gennem driften og blev begrundet med behovet for langsigtet vækst og skalerbarhed (Bestseller, 2022).

En del af virksomhedens likviditeten blev også brugt på udbyttebetaling til ejerfamilien Holch Povlsen.

Kombinationen af lageropbygning, store investeringer og udlodning pressede derfor likviditeten, selv i et år med rekordindtjening. Det er dog vigtigt at se likviditetsfaldet som et resultat af strategiske prioriteringer. Bestseller understreger selv i deres årsrapport for 21/22 at deres cash flow fortsat var stærkt, men at kapitalen blev brugt på *“langsigtede værdiskabende projekter”* (Bestseller, 2022). I et globalt ustabilt marked valgte virksomheden bevidst at investere for at understøtte fremtidig vækst og lagde dermed fundamentet for den fortsatte udvikling i de følgende år.

2022/23 - Inflation, energikrise og ændret forbrugeradfærd.

I regnskabsåret 2022/23 oplevede Bestseller endnu et skift, som denne gang var drevet af makroøkonomiske forhold. Høj inflation, stigende energipriser og faldende forbrugertillid skabte et svært marked. Som virksomheden beskriver det selv i deres årsrapport var året præget af *“betydelige markedsusikkerhed og stigende omkostningsniveauer i hele værdikæden”* (Bestseller, 2023).

Selvom markedet var presset, fastholdt virksomheden en høj omsætning og leverede et resultat før skat på 4,94 mia. DKK som dog var lavere end rekordåret før. Faldet hang især sammen med, at Bestseller bevidst valgte ikke at hæve priserne i takt med de stigende omkostninger, hvilket pressede virksomhedens bruttomarginer (Bestseller, 2023).

Virksomhedens onlineomsætning faldt i 22/23 for første gang siden pandemien, da forbrugerne blev mere prisfølsomme og virksomheden oplevede at den digitale efterspørgsel

normaliserede sig. Bestseller beskrev udviklingen selv som *“normalisering af kundeadfærd og øget fokus på pris”* (Bestseller, 2023). Offlinekanalerne klarede sig bedre, men det samlede salgsmomentum var svækket.

På likviditetssiden blev arbejdskapitalen det centrale fokus. I modsætning til 21/22 lykkedes det virksomheden at reducere det store varelager, hvilket frigjorde betydelige midler. Ifølge årsrapporten var der tale om en målrettet optimering af arbejdskapitalen for at tilpasse driften til et nyt markedsniveau (Bestseller, 2023). En hurtigere lageromsætning sammenkoblet med et reduceret indkøb resulterede i en mindre kapitalbinding.

Derudover tilpassede virksomheden også deres poster tilgodehavender og leverandørgæld samt at de strammede omkostningsstyringen gennem energibesparelser, effektiv drift og optimeret logistik. Disse tiltag gjorde det muligt at fastholde en stabil likviditet selvom marginerne faldt.

Årsrapporten opsummerer virksomhedens strategi i 22/23 som fokus på *“robusthed og tilpasningsevne i en periode med fortsat usikkerhed”* (Bestseller, 2023). I stedet for ekspansion prioriterede Bestseller disciplin, effektivitet og risikoreduktion og det lykkedes dem dermed at bevare både finansiell og operationel balance i et inflation- og energikriseår. Ved ikke at øge priser, ved at reducere deres lagre og ved at styrke omkostningskontrollen fastholdt Bestseller sin markedsposition samtidig med at likviditeten blev beskyttet.

2023/24 - Stabilisering, effektivisering og styrket balance

Regnskabsåret 2023/24 markerede et skifte fra de turbulente år efter pandemien til en periode med mere stabil drift. Bestseller arbejdede i 23/24 målrettet med at styrke både den operationelle stabilitet og deres finansielle fundament som i årsrapporten beskrives som *“øget operationel stabilitet”* og *“et mere solidt fundament for fremtidig vækst”* (Bestseller, 2024).

Selvom omsætningen faldt 4% i 23/24, steg virksomhedens resultat før skat til 5,3 mia. DKK, op fra 4,94 mia. DKK året før. Det viser, at virksomheden lykkes at effektivisere driften og forbedre deres marginer. Ledelsen fremhæver også, at man har *“styrket deres omkostningsbase og skabt en mere robust marginstruktur”* (Bestseller, 2024).

Marginforbedringer kom bl.a. fra bedre indkøbsstyring, lavere energipriser og en mere balanceret kanalfordeling mellem online og fysisk butik.

På likviditetssiden blev året præget af stabilisering. Efter den store lagerreduktion i 22/23 fokuserede Bestseller nu på at fastholde en sund pengestrømsprofil samtidig med at

lagerbindingen blev holdt på et moderat niveau. Årsrapporten beskriver indsatsen som en *"disciplineret arbejdskapitalstyring"* (Bestseller, 2024). Virksomheden havde også fokus på bedre at tilpasse deres indkøb til den reelle efterspørgsel, hvilket sikrede en mere stabil kapitalanvendelse.

Et andet vigtigt fokusområde var den fortsatte ekspansion af butiksnetworket. I 23/24 åbnede Bestseller 330 nye butikker globalt og derudover opgraderede en række eksisterende. Investeringerne belastede dog ikke virksomhedens likviditet betydeligt, da driftscashflowet var stærkt nok til at finansiere udvidelserne løbende, som viser en balanceret og moden kapitalstyring.

Onlinekanalen stabiliserede sig også efter tilbagegangen året før. Selvom væksten ikke var markant, blev udviklingen mere forudsigelig, hvilket gjorde lager- og logistikplanlægningen nemmere. Kombinationen af stabil onlinehandel og et udbygget butiksnetwork styrkede virksomhedens omnichannel-model.

I 2023/24 fortsatte virksomheden også den effektiviseringsrejse, som den havde påbegyndt i de foregående år. Bedre logistik, mere effektiv udnyttelse af virksomhedens lagerkapacitet og øget automatisering i deres supplychain reducerede omkostningerne. Ledelsen bemærker i årsrapporten at *"fokus på effektiviseringer har haft en direkte positiv effekt på både marginer og cash flow"* (Bestseller, 2024).

Samlet set blev regnskabsåret 2023/24 et år, hvor virksomheden både styrkede deres indtjening og opbyggede en mere robust intern struktur. Med forbedret arbejdskapital, effektiv drift og stram finansiel disciplin gik virksomheden ud af året væsentligt stærkere, og med et solidt fundament for de investeringer og resultater der fulgte i det efterfølgende år.

2024/25 - Rekordomsætning, styrket likviditet og investeringer i fremtiden

Regnskabsåret 2024/25 afsluttede en periode, hvor Bestseller gik fra krisehåndtering til stabil vækst. I årsrapporten beskrives året som et tidspunkt hvor virksomheden *"står stærkt rustet til fremtidens udfordringer"* og leverer *"et af de mest tilfredsstillende resultater i virksomhedens historie"* (Bestseller, 2025).

Økonomisk blev 24/25 et rekordår for virksomheden. Omsætningen steg til 38,1 mia. DKK og resultatet før skat nåede 5,9 mia. DKK. Ifølge ledelsen skyldes væksten særligt stærke resultater i Europa og stabilisering af onlinehandlen (Bestseller, 2025).

Likviditeten udviklede sig også positivt. Efter tidligere udsving, især i 21/22, var 24/25 præget af stabil arbejdskapital og et solidt cash flow. Virksomheden fremhæver, at de har *“opretholdt en sund likviditetsprofil understøttet af stærk styring af lager og indkøb”* (Bestseller, 2025). Lageret blev i 24/25 også holdt på et niveau der passer til efterspørgslen og da virksomhedens tilgodehavender fulgte omsætningen, styrkede det yderligere virksomhedens betalingsevne

Årets største strategiske satsning var investeringen i et nyt, højt automatiseret distributionscenter i Nederlandene til ca. 2 mia. DKK. I årsrapporten beskrives centret som en investering, der skal *“øge kapaciteten, reducere sårbarhed og sikre hurtigere og mere stabile leverancer”* (Bestseller, 2025). Selvom investeringen trak på virksomhedens likviditet, vil den styrke virksomhedens fremtidige forsyningssikkerhed, som vil gøre Bestseller bedre rustet til at håndtere potentielle kriser og uforudsete forstyrrelser i deres supplychain i fremtiden.

I 24/25 fortsatte Bestseller desuden sin butiksudvidelse og åbnede endnu flere butikker oven på de 330 åbninger året før. Samtidig blev eksisterende butikker opgraderet. Ledelsen fremhæver, at kombinationen af *“et stærkt butikskoncept og en velfungerende onlinekanal er central for kundeoplevelsen”* (Bestseller, 2025)

Samlet viser 2024/25 et år, hvor Bestseller både leverede stærke finansielle resultater og styrkede sine langsigtede strukturer. Omkostningerne blev holdt under kontrol. Lavere energipriser og mere stabile forsyningskæder bidrog til forbedrede marginer og resulterede i en robust omkostningsstruktur. Sammen med en høj indtjening, solid likviditet samt strategisk investering i fremtiden, står virksomheden generelt stærkt positioneret. Som ledelsen opsummerer det selv i årsrapporten: *“går Bestseller fremtiden i møde med både styrke og ydmyghed”* (Bestseller, 2025).

Ser man på Bestsellers udvikling fra 2019/20 frem til 2024/25 gennem Kotters øjne, kan perioden deles i tre faser, som afspejler virksomhedens rejse fra krisehåndtering til stabilitet ved strategisk brug af deres likviditet.

Udviklingen viser, at virksomheden har *“en fleksibel forretningsmodel, der kan omstilles hurtigt”* (Bestseller, 2022), hvilket understøttes af den matrixstruktur. Dette gør det muligt at flytte ressourcer og prioriteter hurtigt mellem afdelinger og markeder. Det er netop denne fleksibilitet, der gør faseinddelingen tydelig. Når første udfordring er håndteret, kan organisationen skifte fokus og bevæge sig videre til næste udviklingsspor.

Fase 1: Krisen 2019/20

Fasen opstår, fordi pandemien skaber et akut pres på både omsætning og likviditet.

Omsætningen falder ca. 15% samt med at lagrene vokser, hvilket binder kapital.

Virksomheden beskriver fokus som at *“beskytte likviditeten og sikre stabilitet i driften”*

(Bestseller, 2020). I Kotters model svarer det til trin 1 - 2: at skabe en oplevelse af nødvendighed og etablere en styrende koalition. Matrixstrukturen gjorde det muligt hurtigt at omorganisere teams og reagere på ændringer i markeder uden store strukturelle ændringer.

Fase 2: Genopretning i 2020/21 og 2021/22

Da markederne åbner igen, flytter virksomheden naturligt videre til en fase præget af forbedret efterspørgsel og stærkere arbejdskapital. Likviditeten stiger i 20/21 til 3.345 mio. DKK gennem højere omsætning og lavere lagerbinding (Bestseller, 2021). I 21/22 falder likviditeten dog igen, men på grund af strategiske valg som forbedrede indkøb og investeringer. Virksomheden *“købte varer tidligere end normalt for at sikre leverancer”* (Bestseller, 2022). Denne fase afspejler Kotters trin 3-6, hvor en klar retning fastlægges, og forandringerne begynder at blive gennemført. Virksomhedens matrixstruktur understøtter dette ved at gøre det let at tilpasse både supplychain og markedsindsatser.

Fase 3: Stabilisering og strategisk kapitalstyring fra 2022/23 og frem

Efter flere år med store udsving i både omsætning og lagerbinding går Bestseller ind i en fase, hvor likviditet og arbejdskapital ikke længere skal håndtere akutte problemer, men bruges til at styre virksomheden mere langsigtet. I 2022/23 stabiliseres likviditeten gennem lavere indkøbsvolumen og målrettet lageroptimering (Bestseller, 2023). Den udvikling fortsætter i 23/24, hvor virksomheden leverer et resultat på 5,3 mia. DKK og samtidig åbner 330 nye butikker, uden at det svækker kapitalstrukturen (Bestseller, 2024). I 2024/25 når virksomhedens omsætning 38,1 mia. DKK og resultatet før skat stiger til 5,9 mia. DKK (Bestseller, 2025).

I den tredje fase arbejder virksomheden i højere grad ud fra Kotters trin 7-8, hvor forandringerne bliver en del af kulturen og den nye måde at styre likviditet og arbejdskapital på, forankres i organisationen. Dette understøttes af virksomhedens matrixstruktur, det gør det muligt løbende at afstemme beslutninger på tværs af afdelinger, funktioner, markeder og kanaler. Bestseller beskriver selv perioden som præget af *“disciplineret arbejdskapitalstyring”* og en

“*stærk kapitalstruktur*” (Bestseller, 2024), hvilket viser, at styringen af likviditet nu er integreret som en fast del af virksomhedens forretningsmodel.

Delkonklusion

På tværs af virksomhedens regnskabsår er det tydeligt, at udsvingene i likviditeten primært skyldes bevidste strategiske valg om lager og investeringer, ikke ustabil drift. Bestseller bruger likviditet forskelligt i hver fase: fra krisebuffer i 19/20, som styringsværktøj i genåbningsperiode og som strategisk ressource i de senere år. Kombinationen af en fleksibel matrixstruktur og en udvikling, der afspejler Kotters 8-trins model, har gjort virksomheden i stand til at reagere hurtigt, tilpasse sig nye markedsvilkår og opbygge en mere modstandsdygtig finansiell struktur.

Analyse af Bestsellers kulturelle perspektiver

I denne analyse undersøger vi, hvordan Bestsellers kultur kommer til udtryk i virksomheden, og hvilken betydning den har for samarbejde og beslutninger, især i krisesituationer. Analysen tager udgangspunkt i centrale udsagn fra interviewet og bruger dem til at identificere de mønstre, der præger virksomhedens måde at organisere sig på.

Vi ser blandt andet på, hvordan ledelsen samler organisationen om en fælles retning, når der opstår pres udefra, og hvordan dette afspejler en mere topstyret og koordineret tilgang. Samtidig analyserer vi, hvordan de enkelte brands fungerer som selvstændige enheder med deres egne mål og kultur, og hvilken betydning det har for samarbejdet på tværs af Bestseller.

Ved at sammenholde disse perspektiver giver analysen et samlet billede af de kulturelle dynamikker, der både styrker og udfordrer virksomheden. Dette danner grundlag for en videre vurdering af, hvordan Bestseller håndterer forandringer og kriser i praksis.

I Krisetider bliver det tydeligt, at ledelsen aktivt samles for at udstikke en fælles retning:

”Anders, han er jo lederen, kan du sige, og har selvfølgelig snakket med alle direktører rundt omkring og siger, det her – det er et fokus. Det skal vi have styr på.” (32:14)

Udtalelsen vidner om en topstyret, men samtidig koordineret tilgang til forandringsledelse. Direktionen samler hurtigt virksomhedens ledelse om et fælles mål, hvilket relateres til Kotters fase 1 og 2 om at danne en koalition.

Citatet illustrerer også matrixstrukturen, da beslutninger i krisetider træffes centralt i form af top-down ledelse, og koordineres på tværs.

Dog beskriver Rasmus Lund Jensen, hvordan de forskellige brands danner adskilte enheder, med deres egen kultur og mål.

“... Vi har meget ONLY DNA og ønsker sådan set at gøre det, så meget som muligt på vores måde, og så lidt som muligt, kan man sige, på Bestsellers vegne ... Vi ønsker at være en selvstændig virksomhed” (31:25).

Det gøres tydeligt, at de forskellige brands i Bestseller ikke indgår i direkte samarbejde med hinanden. Bestseller bruger deres brands som selvstændige virksomheder, hvor der forekommer konkurrence mellem brands, som ses i nedenstående citat.

“...vi gør alt for at stjæle omsætning fra vores konkurrenter. Det er Vero Moda. Det er Pieces. Det er Vila. Det er Jack & Jones og så videre. Så det er jo det der er bygget på i bestseller. Det er den her sunde interne konkurrence...” (01:39)

En del af visionen for Bestseller er den interne konkurrence, som bliver beskrevet som den *“sunde interne konkurrence”*. Begrebet *“sunde”* har en positiv lyd på konkurrence. Begrebet *“internt”* i forlængelse af *“sunde”* understreger, at ONLY, trods bestræbelsen på at være en selvstændig virksomhed, alligevel ser sig som en del af de andre brands. Med det ordvalg, får man fornemmelsen af, at der er tale om én stor virksomhed, hvor ledelsen opfordrer til at konkurrere direkte med hinanden som en del af visionen og kulturen.

Bestseller adskiller sig fra den klassiske matrixstruktur ved, at medarbejderne i driften under de enkelte brands ikke deltager i flere projekter på tværs af organisationen. Dette er en afvigelse fra et centralt princip i matrixstrukturen, som normalt fremmer fleksibilitet, vidensdeling og medarbejderudvikling gennem tværgående samarbejde. Til gengæld følger Bestseller et andet vigtigt princip fra matrixstrukturen, nemlig at motivere medarbejderne gennem medbestemmelse og involvering i beslutningsprocesser.

“Vi kører meget af vores eget og ønsker sådan set at gøre det så meget som muligt på vores vegne og så lidt som muligt på Bestsellers vegne... vi ønsker at være selvstændig virksomhed.” (31:25)

Det daglige ansvar ligger hos brandets ledelse, og beslutninger er i høj grad decentraliseret. Denne frihed gør det muligt for hvert brand at reagere hurtigt på markedets forandringer og tilpasse sig lokalt.

“... Det er faktisk det der hedder Founders Mentality. Det er at selvom man er butikschef i ONLY Holstebro, så er pointen faktisk med at være butikschef, at du er din egen direktør” (17:32).

Ved at give butikscheferne ansvaret for at drive deres butik, som var de direktører, forsøger Bestseller at udnytte det “gå på mod”, der oftest ses hos iværksættere. “Founders Mentality” er et begreb der bliver beskrevet i Chris Zook & James Allen bog fra 2016 (Zook and Allen, 2016). Her vil butikscheferne ofte få en følelse af større mening og personligt ansvar, der driver dem til at lægge flere koncentrerede timer i projektet. På den måde sikrer Bestseller, at deres medarbejdere yder deres bedste i de enkelte butikker. Når Bestseller er overbevist om, at projekterne bliver ledet af butikschefer, der lægger et ekstra fokus og seriøsitet i butikkerne, kan den højere ledelse bruge energien på andre områder end drift af butikker. Denne metode er en tydelig effekt af matrixstrukturens fordele, hvor man forsøger at aflaste ledelsen.

Selvom de forskellige brands i det daglige ikke indgår i andre projekter, beskriver Rasmus, hvordan ledelsen af de forskellige brands bliver samlet, når virksomheden sættes under pres.

“Anders... har selvfølgelig snakket med alle direktører rundt omkring... og alle branddirektører driver også deres brand, som det var deres eget.” (32:14)

Lederne skal på den ene side varetage sit eget brands interesser, og på den anden side indgå i Bestsellers fælles strategi og samarbejde på tværs.

Der er således både en lodret kommunikationsvej (mod koncernledelsen) og en vandret (mellem branddirektørerne). På den måde bliver der skabt stor fleksibilitet og hurtig videndeling, men også et behov for tydelig koordinering. Denne struktur er essensen af matrixstrukturen og kobles fint ind i Kotters pointe.

Ved kun at følge en delvis matrixstruktur i det daglige, undgår Bestseller nogle af de ulemper, der følger med denne strukturform. Medarbejderne er dedikeret til et enkelt projekt, og skal dermed ikke dele sin arbejdsindsats med andre projekter.

I matrixstrukturen lægges der op til, at medarbejderne er med til at tage beslutninger, hvorfor beslutningsprocessen ofte tager længere tid. Det ses kun delvis i Bestsellers projekter, hvor medarbejderne på den ene side har ansvaret for deres egen butik, men på den anden side, skal følge en højere ledelse.

“... så er det jo rigtig tydeligt med stærk leder, der kan gå forrest og sætte en retning og også turde vise at man har en sikker hånd... Der er ikke altid nødvendigvis plads til at have rundbordssnakke” (11:47).

I krisetider er det tydeligt at Bestseller fører en top down strategi, for på den måde at sikre sig, at det er Bestsellers overordnede strategi, der slår igennem. Der er ikke plads til, at de ellers autonome butikschefer er med i udvikling af krisestrategien. På den måde undgår Bestseller at processerne i krisehåndteringen trækker ud, fordi mange mennesker skal høres. I dette lag af virksomheden bliver medarbejderne på butiksplan ikke involveret i Bestsellers udfordringer, som Kotter ellers anbefaler.

“Meget håndgribeligt, så kan de jo se det, når butikkerne ikke må åbne på grund af Corona, så bliver de jo hjemsendt og de bliver fyret, så det er rimelig tydeligt at mærke...” (7:26)

Corona var måske en helt ekstraordinær situation, fordi det for mange virksomheder gik meget hurtigt og beslutninger blev taget på politisk niveau. Alligevel giver citatet et billede af, at medarbejderne på butiksplan ikke bliver involveret, når Bestseller er under pres. Dermed risikerer Bestseller ifølge Kotter, at der opstår panik eller stress især blandt medarbejderne på butiksplan. Samtidig mister Bestseller muligheden for at omsætte denne bekymring blandt medarbejderne til konstruktiv handling i butikkerne, der måske kunne gavne Bestseller, ifølge Kotters model.

En afgørende faktor for at komme succesfuld ud af en krise er evnen til at implementere og fastholde forandring ifølge Kotter. Dette bekræfter Rasmus Lund Jensen i interviewet, hvor han understreger, at forandringsledelse i Bestseller ikke blot anvendes i krisesituationer, men udgør en grundlæggende del af modebranchens og dermed virksomhedens daglige drift.

“Forandringsledelse bruger vi jo hver eneste dag i vores virksomhed... Vi står aldrig stille. Vi forsøger hele tiden at være bedre, at forbedre os og det er gennem forandringsledelse. Alt hvad vi laver, det er hele tiden noget nyt. Vi er ikke bedre end dagens tal og vores kollektion er ikke bedre end den sidste kollektion.” (3:44)

Dette citat illustrerer, hvordan kontinuerlig forandring er indlejret i virksomhedens kultur og strategi, hvilket stemmer overens med Kotters ide om, at forandring skal gøres til en del af organisationens kultur.

Delkonklusion:

Bestseller følger på mange måder en klassisk matrixstruktur, der kombinerer to organisatoriske dimensioner:

1. En funktionel linje, hvor beslutninger træffes centralt og koordineres.
2. En divisionslinje, hvor de enkelte brands har selvstændig ledelse og ansvar.

Ud fra interviewet med Rasmus Lund Jensen, CEO ONLY, drives ONLY brandet som en selvstændig virksomhed, som følger matrixstrukturens divisionslinje. ONLY er dog underlagt den fælles retning styret af den øverste ledelse, men beholder stadig en stor autonomi.

Der hvor Bestseller, herunder ONLY, adskiller sig fra en traditionel matrixstruktur er, at medarbejderne på butiksgulvet ikke har den større medbestemmelse i krisetider. Det er også et brud med Kotters model, der anbefaler at involvere medarbejdere i krisehåndteringsprocessen, for at kunne sikre en varig ændring i virksomhedens kultur.

Adskillelse fra matrixstrukturen på butiksniveau har dog en ubetydelig effekt i forhold til det store billede. De forskellige brands og deres direktører indgår i et samarbejde med hinanden i krisetider og repræsenterer dermed Bestsellers forståelse af sig selv som en matrixstruktur.

Matrixstrukturen i praksis

Bestseller beskriver sig selv som en multibrand matrixorganisation med 20+ brands, understøttet af fælles koncernfunktioner som Global Sourcing, Sustainability, Logistics & Warehouses, HR, Tech Platform & Developments, Finance og Intelligence & E-commerce Services (Bestseller, u.å.). Set i lyset af Burns & Stalker og moderne dansk ledelseslitteratur kan strukturen forstås som en hybrid mellem mekaniske og organiske principper: på den ene side standardiserede processer og central styring; på den anden side tværgående samarbejde, selvledelse og lokal tilpasning (Burns & Stalker, 1961; Sørensen, 2019; UKON, u.å.). I en global modebranche med korte produktlivscyklusser, stor afhængighed af forsyningskæder og uforudsigelige efterspørgselsudsving fremstår hybridformen som rationel, fordi fælles kapabiliteter kan skaleres på tværs af brands, mens den lokale autonomi bevares dér, hvor markedets nærhed er afgørende (Due, Kristensen & Tugcu, 2016; Hald, 2024).

Matrix og Kotter: struktur som operationalisering af forandringsledelse

Kotters 8-trins model for forandringsledelse fremhæver en sekvens fra oplevelse af nødvendighed til kulturforankring (Kotter, 1996). I Bestseller fungerer matrixen som infrastruktur for at gennemføre denne sekvens i praksis. Under ekstern uro kan direktionen

hurtigt etablere et fælles krise narrativ og mobilisere en styrende koalition på tværs af brands og nøglefunktioner (trin 1–2), hvorefter retning og prioriteringer (likviditet, lager, indkøb, kapacitetsinvesteringer) oversættes til lokale eksekveringsplaner i de enkelte brands (trin 3–4). Klassiske matrixhindringer (fx rolleklarhed og beslutningsfriktion) håndteres gennem styrket governance, proces disciplin og målrettet kompetence støtte (trin 5). Kortsigtede gevinster (hurtigere lageromsætning, stabiliseret cash flow) deles på tværs af organisationen og bliver løftestænger for fastholdelse og skalering (trin 6–7). Til sidst forankres den nye praksis i drift og kultur, hvilket blandt andet ses i interviewet: “Vi står aldrig stille... Alt hvad vi laver, det er hele tiden noget nyt” (3:44), som peger på en vedvarende forandring mentalitet (trin 8) (Kotter, 1996).

2019/20: Akut krise, likviditets beskyttelse og central koordinering

Covid-19 medfører markant fald i omsætning og negativt resultat, mens kapital bindes i varelager som ikke kan afvikles under nedlukninger. Bestsellers respons beskrives i årsrapporten som “stram likviditetsstyring, reducerede investeringer og målrettet indsats for at nedbringe lagerbeholdningen” (Bestseller, 2020). Matrixen muliggør, at denne strategi kommunikeres top-down men eksekveres cross-brand, hvor indkøb, supplychain og finance koordinerer handlinger på tværs af enheder for at frigøre arbejdskapital. Interviewet understøtter den centrale mobilisering: “Anders... har selvfølgelig snakket med alle direktører rundt omkring og siger, det her – det er et fokus. Det skal vi have styr på” (32:14). I Kotters terminologi ses et tydeligt fokus på trin 1–2 (nødvendighed og koalition), omsat gennem matrixens kanaler (Kotter, 1996).

2020/21: Genopretning via arbejdskapital og procesdisciplin

Med gradvise genåbninger forbedres likviditet og arbejdskapital, især gennem lagerreduktion og normaliserede indkøb (Bestseller, 2021). De tværgående koncernfunktioner sætter disciplin og rytme i forsyningskæden, mens brands fastholder autonomi i kollektionstakt og lokale salgsprioriteringer. Det kombinerer matrixens mekaniske styring (fælles processer og standarder) med organiske principper (lokal tilpasning og læring) (Sørensen, 2019; UKON, u.å.). Kotters midtertrin (vision, kommunikation, fjern forhindringer, kortsigtede gevinster) ses i praksis, idet dels retningen gøres konkret (lageromsætning, cash), dels synlige resultater skaber momentum på tværs (Kotter, 1996; Bestseller, 2021).

2021/22: Rekordindtjening, bufferlager og bevidst kapitalbinding

Efter stærk efterspørgsel leverer koncernen rekordresultater, mens likviditet midlertidigt falder som konsekvens af strategisk lageropbygning og investeringer i kapacitet i et ustabil globalt marked (høje fragtrater, usikre leverancer) (Bestseller, 2022). Matrixens tværgående supplychain og indkøbsstyring gør det muligt at beslutte tidlige indkøb og bufferlagre centralt for at sikre leveringsdygtighed, men med brand-specifik eksekvering. Det er en bevidst afvejning mellem leveringssikkerhed og arbejdskapital, der understøtter kundeløftet og vækststrategien, selvom cash bindes kortvarigt. I Kotter-rammen er det fortsat trin 3–6, men med skift i vægt fra ren cash-beskyttelse til robusthed i kapacitet (Kotter, 1996; Bestseller, 2022).

2022/23: Inflation, energikrise og robustisering af drift

Høj inflation, energipriser og stigende prisfølsomhed hos kunderne presser marginer. Bestseller vælger ikke at løfte priserne fuldt på linje med omkostningerne for at fastholde kundeløftet og kompenserer i stedet gennem lageroptimering, indkøbsdisciplin, energi- og driftsbesparelser (Bestseller, 2023). Her ses matrixens styrker: fælles governance og processer holder disciplin og tempo, mens brands justerer kanal- og kollektionsmix lokalt (Due, Kristensen & Tugcu, 2016; Hald, 2024). I Kotter-logikken dominerer trin 5–7 (fjern forhindringer, fasthold og udbyg), hvor erfaringer fra Covid-perioden genbruges systematisk i en ny type markedspress (Kotter, 1996; Bestseller, 2023).

2023/24: Stabilisering, effektivisering og styrket omnichannel

Omsætningen falder moderat, men resultatet stiger via effektiviseringer, bedre marginstruktur og en balanceret kanalfordeling. Samtidig åbnes 330 butikker globalt, og supplychain automatiseres og optimeres (Bestseller, 2024). Matrixens fælles logistik- og IT-rygrad skaber skala og stabilitet, mens brands finjusterer lokalt. Omnichannel bliver mere sømløs, idet data og processer bindes sammen på tværs af kanaler for at levere en konsistent kundeoplevelse (Due, Kristensen & Tugcu, 2016). I Kotter-termer ses trin 7–8, hvor forbedringer fastholdes og bliver en del af den daglige praksis (Kotter, 1996; Bestseller, 2024).

2024/25: Rekordomsætning, disciplineret arbejdskapital og strategisk kapacitetsløft

Koncernen leverer rekordomsætning og stærk indtjening, samtidig med at arbejdskapitalen holdes disciplineret. Året markeres af en stor investering (ca. 2 mia. DKK) i et automatiseret distributionscenter i Nederlandene, der skal øge kapaciteten, reducere sårbarhed og sikre

hurtigere leveringer på tværs af brands og markeder (Bestseller, 2025). Investeringen illustrerer matrixens multiplikatoreffekt: fælles kapabiliteter løfter alle brands, mens lokal eksekvering bevares. Set gennem Kotter er dette et eksempel på forankret forandring, hvor kapacitets- og service-standarder integreres som ny normal i organisationen (Kotter, 1996; Bestseller, 2025).

Kultur, autonomi og governance: pendul mellem organisk hverdag og mekanisk krisestyring

Interviewet skitserer en kultur med høj lokal ownership: “founder’s mentality”, hvor butikschefer ses som “direktører” (17:32) for egne enheder og brandledelser udtrykker ønske om maksimal autonomi i hverdagen. I akutfaser fremhæves imidlertid topstyret koordinering: *“stærk leder, der kan gå forrest... Der er ikke altid nødvendigvis plads til at have rundbordssnakke”* (11:47), og en samlet retning fastlægges hurtigt. Den “sunde interne konkurrence” mellem brands driver performance, men stiller krav til klar koncernstyring for at undgå suboptimering.

Dette peger på et pendul mellem det organiske (høj autonomi og lokal handlekraft) og det mekaniske (central retning og disciplin i kriser), som netop er karakteristisk for matrixens robusthed (Sørensen, 2019; UKON, u.å.). I relation til Kotter ligger et forbedringspotentiale i bredere involvering af frontline i akutte faser for at omsætte bekymring til konstruktiv handling, da begrænset inddragelse kan øge stress. Samtidig dokumenterer årsrapporterne, at arbejdskapitaldisciplin og kapacitetsstandarder er blevet en del af kulturen, hvilket understøtter varig forankring (Bestseller, 2023; 2024; 2025; Kotter, 1996).

Omnichannel og supplychain som matrixens “nerver”

Best Practices i omnichannel kræver sammenhæng i data, processer og kapaciteter, så kunden møder samme løfte på tværs af online og fysisk butik (Due, Kristensen & Tugcu, 2016). Bestsellers udvikling fra exceptionel onlinevækst til en balanceret kanalmodel understøttes af fælles logistik, automatisering og distributionskapacitet, som reducerer ledetider og øger leveringssikkerhed (Bestseller, 2024; 2025). I matrixkontekst er dette rygraden: koncernfunktioner sætter standarder og platforme, mens brands tilpasser pris, produkt og kampagner lokalt (Hald, 2024). Det styrker både driftsrobusthed og kundeoplevelse, og binder koncernens styring sammen med brandenes autonomi.

Matrixstrukturens rolle i krisehåndtering og forandringsledelse

Analysen viser, at Bestsellers multibrand matrixorganisation kombinerer centrale, mekaniske styringselementer med organiske principper for lokal autonomi og tværgående samarbejde. Denne kombination har gjort det muligt at balancere stabilitet og fleksibilitet i en branche præget af hurtige forandringer. Under Covid-19 og efterfølgende markedsuro blev matrixen anvendt som praktisk ramme til at omsætte forandring til handling, herunder prioritering af likviditet, lagerreduktion, indkøbsdisciplin og senere kapacitetsinvesteringer i forsyningskæden (Bestseller, 2020; 2021; 2022; 2023; 2024; 2025).

Samtidig understøtter strukturen Kotters 8 trin ved, at ledelsen kan skabe en oplevelse af nødvendighed, etablere styrende koalitioner og kommunikere retningen på tværs af brands og funktioner. Kortsigtede gevinster deles hurtigt, og forbedringer forankres gradvist i drift og kultur (Kotter, 1996). Interviewet peger på en vedvarende forandringsmentalitet og lokal “ownership”, der styrker handlekraften, men også på en topstyret koordinering i akutfaser, som reducerer kompleksitet og beslutningsfriktion. Det afviger delvist fra Kotters ideal om bred involvering, men afspejler et bevidst valg i en situation med højt tidspres.

Årsrapporternes nøgletal og ledelsesberetninger dokumenterer, at udsving i likviditet primært er resultat af strategiske matrixvalg (lager vs. leveringssikkerhed, investeringer vs. driftscash) fremfor ustabil drift. Det underbygger, at matrixstrukturen ikke blot beskriver organisationens opbygning, men fungerer som et centralt kriseinstrument, der gør forandring operationel og forankret. På den baggrund fremstår Bestsellers struktur som en konkurrencefordel, der styrker modstandsdygtighed og forandringsparathed i en kompleks, global modeøkonomi (Burns & Stalker, 1961; Sørensen, 2019; Due, Kristensen & Tugcu, 2016; Hald, 2024).

Med denne delkonklusion som afsæt samler vi trådene i den videre analyse af Bestsellers økonomiske udvikling og kulturelle praksis, herunder konsekvenserne for robusthed og forandringsledelse i kommende år. Den kronologiske syntese understøtter dermed både regnskabsanalysen og diskussionen af fremtidige risici og strategiske muligheder, som præsenteres i de følgende afsnit (Bestseller, 2023; 2024; 2025; OECD, 2020; McKibbin, Noland & Shuetrim, 2025).

Konklusion

Formålet med dette projekt har været at undersøge, hvorledes Bestseller håndterer eksterne samfundsøkonomiske kriser samt hvordan virksomhedens tilgang kan vurderes ud fra John P. Kotters teori om forandringsledelse. Med afsæt i problemformuleringen, ”Hvordan kan man, ud fra Kotters teori om forandringsledelse, vurdere Bestsellers evne til at håndtere eksterne, samfundsøkonomiske kriser?”, viser analysen, at Bestsellers modstandsdygtighed mod kriser kommer fra en klar kombination af strukturelle, kulturelle og styringsmæssige forhold.

I problemfeltet beskrives, at makroøkonomiske kriser påvirker virksomheder på både makro - og mikroniveau, og at evnen til at navigere et eksternt pres til en intern handling er afgørende for at skabe stabilitet. Dette tydeliggøres i analysen af Bestsellers udvikling fra 2019/20 til 2024/25, hvor virksomheden navigerede igennem COVID-19 pandemien, inflation, energikrise og geopolitiske spændinger. Regnskabstallene dokumenterede, at selvom Bestseller oplevede markant pres på deres omsætning, kapitalbinding og likviditet i årene med kriser, formåede virksomheden at rette kursen gennem disciplineret styringsværktøjer og strategiske investeringer.

For at skabe en øget forståelse af denne udvikling, er det centralt at se på sammenhængen mellem Bestseller matrixstruktur og Kotters 8-trins model.

Matrixstrukturen, som er opbygget af både mekaniske - og organiske elementer, skaber en organisatorisk ramme, som understøtter Kotters forståelse af og metode til forandringsledelse. Denne sammenhæng har vist sig at være afgørende for forklaringen af, hvordan Bestseller omsætter eksterne kriser til interne handlinger.

Kotter understreger, i sit første trin, betydningen af at skabe en oplevelse af nødvendighed. Dette trin understøttes af matrixstrukturens mekaniske dimension, hvor direktionen hurtigt kan kommunikere en fælles retning på tværs af brands og funktioner. Efter COVID-19, hvor Bestseller oplevede en lagerkrise, samlede ledelsen i Bestseller hele organisationen og kommunikerede en tydelig retning om likviditetsstyring og lagerreduktion. Kotters krav om en styrende koalition, trin 2, passer naturligt ind i matrixstrukturens organiske dimension, hvor tværgående samarbejde og høj autonomi i enhederne gør det muligt at få kommunikeret og håndholdt den nye fælles retning gennem nøglepersoner. Dette kan ske hurtigt og effektivt grundet Bestsellers matrixstruktur.

Kotters 3. - 6. trin, udvikling af vision, kommunikering af visionen, fjernelse af forhindringer og skabelse af kortsigtede succeser, kobles også tæt på matrixstrukturen. Her sikrer de mekaniske dele en ensartet strategi på tværs af brands, mens de organiske dele gør det muligt hurtigt at udbrede visionen og lave konkrete handlinger hos de forskellige brands. Matrixens strukturen i en virksomhed som Bestseller gør, at der er en risiko for uklarhed om roller i praksis, men dette håndteres gennem en tydelig ledelse og styring, hvilket har givet mulighed for at bruge matrixstrukturens fleksibilitet uden at miste styring. Samtidig understøtter det tværgående samarbejde i strukturen, at Kotters 6. trin om skabelsen af kortsigtede succeser let kan deles og synliggøres. Resultater som forbedret lageromsætning eller mere effektiv drift kan deles på tværs af brands og funktioner således, at alle kan se gevinsten af deres arbejde.

De sidste trin i Kotters teori om forandringsledelse, trin 7 og 8, omhandler fastholdelse og forankring. Analysen viser, at disse trin passer til Bestsellers kultur. I interviewet beskrives en kultur bygget på "Founders mentality", hvor lederne styrer deres butik, som var det deres egen. Dette sikrer autonomi og ambitiøs handlekraft hos de enkelte enheder, hvilket styrker den interne konkurrence, som er en del af Bestsellers kultur.

Under pres udviser direktionen i Bestseller i høj grad central styring og beslutningstagning. Dermed skaber matrixstrukturen en balance mellem mekanisk stabilitet og organisk fleksibilitet, og dette gør det muligt at fastholde og forankre den nye retning.

Samlet set viser dette projekt, at Bestsellers organisatoriske struktur, kultur og ledelsesmæssige praksis gør virksomheden robust og omstillingsparat over for eksterne kriser. De strategiske valg virksomheden har truffet i perioden 2019/20-2024/25, såsom reduktion af lager, disciplineret indkøbsstyring, effektiviseringer, investering i logistik og digitalisering samt ekspansion af butiksnetworket afspejler, at virksomheden vellykket kan gennemføre forandringer set gennem Kotters teori i en multibrand matrixorganisation.

Bestseller likviditetsudsving i perioden skyldes strategiske investeringer og prioriteringer, og ikke ustabil drift, hvilket understreger virksomhedens modstandsdygtighed over for eksterne kriser.

På baggrund af analysen kan det konkluderes, at Bestseller har stærke forandringskompetencer og en struktur, der understøtter både hurtig reaktion og langsigtet tilpasning til eksterne kriser. Kotters 8-trins model og matrixstrukturen komplementerer hinanden i forståelse af forandringer, og hvordan disse kan gennemføres i Bestseller. Kotter belyser, gennem de 8 trin, hvilket processer der skal til for at skabe forandring, mens

matrixstrukturen viser, hvordan disse processer kan implementeres i praksis hos Bestseller. Hvis Bestseller fremadrettet ønsker at styrke evnen til at implementere forandringer, kan virksomheden med fordel arbejde endnu bredere og involvere flere medarbejdere, fra et lavere hierarkisk niveau, i de tidlige faser af forandringer. Ikke desto mindre fremstår Bestseller som en forandringsparat organisation, som har demonstreret en evne til at navigere sikkert gennem komplekse kriser og skabe et stabilt fundament til fremtidig vækst.

Kritisk refleksion

Det er væsentligt at forholde sig kritisk til både metode og datagrundlag i denne analyse. Projektet bygger primært på årsrapporter og et enkelt interview med ledelsesniveauet i Bestseller, hvilket sikrer adgang til valide og verificerbare økonomiske data samt ledelsens perspektiv på forandringsprocesser. Denne triangulering mellem dokumentanalyse og interview styrker reliabiliteten, men der er samtidig klare begrænsninger.

For det første afspejler resultaterne især ledelsens syn på forandringer og krisehåndtering, mens medarbejdernes oplevelser og de uformelle, kulturelle dynamikker kun i begrænset omfang belyses. Reliabiliteten kunne derfor have været styrket ved at inddrage flere interviews - f.eks. med medarbejdere på forskellige organisatoriske niveauer og i forskellige brands - eller ved at supplere med observationer af konkrete forandringsprocesser. Det ville have givet et bredere og mere nuanceret billede af, hvordan matrixstrukturen og Kotters model opleves og implementeres i praksis.

Endelig er analysen afgrænset til at betragte Bestseller som én samlet enhed, hvilket betyder, at lokale variationer og særlige udfordringer i de enkelte brands eller markeder ikke fremgår tydeligt. Fremtidige undersøgelser kunne med fordel inddrage flere datakilder og metoder for at styrke både validitet og reliabilitet, og for at belyse medarbejdernes rolle i forandringsprocesserne - som også anbefales i konklusionen.

På den baggrund bør konklusionerne ses som indikatorer på sammenhænge mellem struktur, ledelse og forandringskapacitet - ikke som en fuldstændig beskrivelse af alle processer og dynamikker i organisationen.

Denne kritiske refleksion understreger netop behovet for bredere medarbejderinvolvering og et mere nuanceret datagrundlag, som anbefalet i konklusionen.

Litteraturliste

Bøger

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Kotter, J.P. (1996), *I spidsen for forandringer*, 1. udgave, 6. oplag. Peter Asschenfeldts nye Forlag A/S

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Interview: Det kvalitative forskningsinterview*, 3. udgave. Hans Reitzels Forlag

Sørensen, H.B. (2019) *Organisation og Arbejdpsykologi*, 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag

Zook, C. and Allen, J. (2016) *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth* Boston: Harvard Business Review Press.

Artikler, rapporter og working papers:

Due, B., Kristensen, J.B. & Tugcu, S.N. (2016) 360 grader rundt om omnichannel, Kforum.dk, 9. august. Tilgængelig på: <https://kforum.dk/article182828k.ece> (senest tilgået d. 16-11-2025)

McKibbin, W., Noland, M. & Shuetrim, G. (2025). The global economic effects of Trump's 2025 tariffs. Working Paper 25-13. Peterson Institute for International Economics. Tilgængelig på: <https://www.piie.com/publications/working-papers/2025/global-economic-effects-2025-tariffs> (senest tilgået d. 18-10-2025)

McKinsey & Company (2021). The State of Fashion 2021. Business of Fashion & McKinsey Global Institute Tilgængelig på: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021> (senest tilgået d. 12-10-2025)

OECD (2020), COVID-19 and international trade: Issues and actions, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris, Tilgængelig på: <https://doi.org/10.1787/494da2fa-en> (senest tilgået d. 08-10-2025)

Pearson, C.M. and Clair, J.A (1998) Reframing crisis management, Academy of Management Review, 23(1)

Virksomhedsrapporter

Bestseller A/S (2020) Årsrapport 2019/20. Brande: Bestseller A/S. Tilgængelig på <https://about.bestseller.com/sustainability/our-progress/reports> (Senest tilgået d. 15-11-2025)

Bestseller A/S (2021) Årsrapport 2020/21. Brande: Bestseller A/S. Tilgængelig på <https://about.bestseller.com/sustainability/our-progress/reports> (Senest tilgået d. 15-11-2025)

Bestseller A/S (2022) Årsrapport 2021/2022. Brande: Bestseller A/S. Tilgængelig på <https://about.bestseller.com/sustainability/our-progress/reports> (Senest tilgået d. 15-11-2025)

Bestseller A/S (2023) Årsrapport 2022/23 Brande: Bestseller A/S. Tilgængelig på <https://about.bestseller.com/sustainability/our-progress/reports> (Senest tilgået d. 15-11-2025)

Bestseller A/S (2024). Årsrapport 2023/24. Brande: Bestseller A/S. Tilgængelig på <https://about.bestseller.com/sustainability/our-progress/reports> (Senest tilgået d. 15-11-2025)

Bestseller A/S (2025) Årsrapport 2024/25. Brande: Bestseller A/S. Tilgængelig på <https://about.bestseller.com/sustainability/our-progress/reports> (senest tilgået d. 15-11-2025)

Hjemmesider

Bestseller (u.å) Corporate Governance Tilgængeligt på: <https://bestseller.com/our-company/corporate-governance> (senest tilgået d. 05-10-2025)

Creately (u. d.), Kotters 8-trins model - skabelon Tilgængelig på: <https://app.creately.com/d/SqopEsxpt8o/edit> (senest tilgået d. 01-11-2025)

Dinero (2023) Organisationsstruktur: Hvad er organisationsstruktur? Tilgængelig på: <https://dinero.dk/ordbog/organisationsstruktur> (senest tilgået d. 05-10-2025)

Hald, K.S. (2024) Forsyningskæde, Lex.dk Tilgængelig på: <https://lex.dk/forsyingskæde> (senest tilgået d. 16-11-2025)

Investopedia (2023). How recessions affect businesses. Tilgængelig på:
<https://www.investopedia.com/articles/economics/08/recession-affecting-business.asp#:~:text=What%20Are%20the%20Main%20Effects,resulting%20layoffs%20further%20depress%20demand> (senest tilgået d. 11-10-2025)

Miljøstyrelsen (2025) Cirkulær økonomi og ressourceeffektivitet. Tilgængelig på:
<https://mst.dk/erhverv/groen-produktion-og-affald/affald-og-genanvendelse/cirkulaer-oekonomi-og-ressourceeffektivitet> (senest tilgået d. 16-11-2025)

Stadsrevisionen (2024) Organisationsstruktur Tilgængelig på:
<https://stadsrevisionen.dk/blog/organisationsstruktur> (senest tilgået d. 01-11-2025)

UKON (u.a.) Ledelsesleksikon: Organisationsstruktur. Tilgængelig på:
<https://ukon.dk/ledelsesleksikon-organisationsstruktur> (senest tilgået d. 05-10-2025)