



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Krishantering & styrning i modedeföretag under kris

En kvalitativ fallstudie på ett svenskt modedeföretag under pågående coronapandemi

Anna Lundquist & Vjosa Morina

Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomiska Institutionen
Vårterminen 2020
Handledare: Viktor Elliot

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter på det studerade företaget som möjliggjort denna studie, trots den svåra period företaget befunnit sig i under studiens gång. Vi vill också tacka vår handledare Viktor Elliot för hans goda råd och konstruktiva kritik under uppsatsprocessen. Ett tack riktas även till våra familjer och vänner för stöd och förståelse under en hektisk period.

Anna Lundquist & Vjosa Morina

Göteborg, 30 maj 2020

Abstract

The pandemic caused by the rapid spread of the coronavirus disease Covid-19 has devastating effects on public health and has led to worldwide lockdowns. Actions taken to stop the virus from spreading have resulted in a drastic decrease in sales for many companies. The Swedish government have chosen a rather different path to manage the pandemic than most, most prominently by not invoking direct quarantine or lockdown measures. Despite this, many Swedish companies are struggling to survive. The fashion industry, an industry under pressure even before the pandemic, is one of the most affected industries, and Swedish fashion companies are facing huge challenges because of the pandemic.

The corona pandemic is a unique event in history to date but research show that pandemics might be more common in the future due to globalization and over-population in many areas of the world. Despite a significant amount of research in the field of crisis management, there is a lack of studies that observe crisis management during an ongoing crisis, and very few studies examine the topic during a pandemic of this magnitude. This study aims to explore crisis management and management control in a Swedish fashion company during the corona crisis and compare crisis management in practice with theory. The study is a case study of a Swedish fashion company, where seven interviews were conducted with employees and managers at the company headquarters between mid-March and the end of May 2020. A structured qualitative analysis was completed to develop a better understanding of the different actions taken by the company during the crisis.

The results of our study show that the company alternated between conventional crisis management, such as focus on cost-cutting actions, and improvised problem-solving. The organizational culture, characterized by creativity and flexibility, seems to play a part in the ability to adapt to the new situation. During the crisis management process, the company focused on the internal changes of the organization. Increased focus was also directed towards external stakeholders, by intensified dialogue with international partners, landlords and suppliers and increased attention to customer behaviour. We identified goal incongruence between functional departments and short-term problem solving in conflict with long-term company performance as potential problem areas during the crisis management. In conclusion, our case firm seem to practice crisis management in a rather conventional fashion at first, then change to a more *ad hoc* approach as the crisis developed. Moreover, many different responses and actions were observed during the crisis process, some explicit such as decisions implemented by management, some more intangible and not visible until one “scratches the surface”. This finding supports the conclusion that there might be a complexity in crisis management, which is not sufficiently illustrated in the research-based models of the crisis process and company crisis management as they are designed today.

Key words: Crisis, crisis process, management control, organizational structure, organizational culture, continuity planning

Sammanfattning

Coronakrisen har haft en global påverkan på folkhälsan och det snabba smittspridningsförloppet har bland annat lett till omfattande nedstängningsåtgärder världen över. Sverige har valt ett annorlunda tillvägagångssätt där myndigheterna i landet endast infört vissa restriktioner. Trots detta har företag i flertalet branscher drabbats av dramatiska intäktsbortfall. Modebranschen tillhör en av de branscher som har påverkats mest, och prognosen för modeföretag ser dystert ut till följd av pandemins omfattande påverkan.

Även om coronakrisen i många avseenden är unik, visar forskning att pandemier kan bli vanligare i framtiden till följd av överbefolkning och globalisering. För att företag ska överleva denna typ av kriser krävs en systematisk krishantering för att säkra likviditet och säkerställa kontinuitet i verksamheten. Det finns omfattande forskning om krishantering inom företag, men det saknas studier som följer företag under en pågående kris. Vidare behandlar endast ett fåtal studier krishantering i företag under en pandemi. Föreliggande studies syfte är därför att utforska krishantering och styrning i ett modeföretag under coronakrisen samt att jämföra ageranden i praktiken med teorin. Studien är en kvalitativ fallstudie av ett svenskt modeföretag som pågick under perioden mitten av mars till slutet av maj 2020. Sju intervjuer genomfördes med chefer och medarbetare på företagets huvudkontor. En strukturerad kvalitativ analys har genomförts med ambitionen att skapa förståelse för företagets agerande under krisen.

Resultaten visar att fallföretaget under krisutvecklingen har alternerat mellan ett planerat krisarbete och en mer *ad-hoc* problemlösningstaktik. Företagskulturen, präglad av flexibilitet och kreativitet, verkar ha varit en gynnande faktor under krisarbetet. Under krishanteringen har företaget fokuserat på att genomföra förändringar internt för att anpassa organisationen till den nya situationen. Samtidigt har företaget riktat ökat fokus mot externa intressenter, genom bland annat intensifierad dialog med internationella partners, ökad bevakning av konsumtionsmönster samt förhandlingar med fastighetsägare och leverantörer. De motsättningar som har uppstått under krisens initiala och akuta skede har främst haft sin grund i situationer där beslut för att gynna verksamheten på kort sikt har gått stick i stäv med långsiktiga mål, eller vid situationer där det funnits skilda målsättningar i företagets olika funktioner. Sammanfattningsvis verkar modeföretag tillämpa krishantering och styrning på ett relativt konventionellt vis i början av krisen, för att sedan övergå till ett mer improviserat förhållningssätt i takt med krisens utveckling. Utöver detta kan en rad olika beteenden och ageranden observeras inom organisationen, allt från explicita åtgärder implementerade av ledningen, till mer implicita ageranden som inte är direkt synliga vid första anblick. Detta indikerar en komplexitet som inte i tillräcklig grad illustreras i befintliga modeller om krisprocessen och krishantering.

Nyckelord: Kris, krisprocess, ekonomistyrning, kontinuitetsplanering, organisationsstruktur, företagskultur

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	<i>Bakgrund</i>	1
1.2	<i>Problemdiskussion</i>	2
1.3	<i>Syfte & frågeställning</i>	4
1.4	<i>Avgränsningar</i>	4
1.5	<i>Definitioner</i>	4
2.	Referensram	5
2.1	<i>Modebranschen i Sverige före & under C19-krisen</i>	5
2.2	<i>Krishantering & styrning under kris</i>	6
2.2.1	<i>Planering för kris</i>	7
2.2.2	<i>Upptäckt & krismedvetenhet</i>	8
2.2.3	<i>Krisarbete</i>	9
2.2.4	<i>Efterarbete</i>	10
2.3	<i>Teoretiskt ramverk</i>	10
3.	Metod	11
3.1	<i>Forskningsansats</i>	11
3.2	<i>Företaget</i>	11
3.2.1	<i>Val av respondenter</i>	12
3.3	<i>Insamling av data</i>	13
3.3.1	<i>Intervjuer</i>	13
3.3.2	<i>Utformning av intervjuguide & frågor</i>	14
3.4	<i>Bearbetning & analys av data</i>	14
3.5	<i>Studiens kvalitet</i>	17
3.6	<i>Källhänvisning & källkritik</i>	17
4.	Empiri	18
4.1	<i>C19-krisens utveckling</i>	18
4.2	<i>Modals kontinuitetsplanering</i>	19
4.3	<i>Kostnadsreducerande åtgärder under C19-krisen</i>	20
4.3.1	<i>Modals stora kostnadsposter</i>	20
4.4	<i>Relationer med internationella partners</i>	21
4.5	<i>Organisatoriska förändringar under C19-krisen</i>	22
4.5.1	<i>Effektivisering av organisationen</i>	23
4.5.2	<i>Informationsflöde, kommunikation & beslutsfattande</i>	23
4.6	<i>Modals kommande efterarbete & krisberedskap</i>	25
5.	Analys & diskussion	26
5.1	<i>Modals krishantering</i>	26
5.2	<i>Planering & krismedvetenhet: Krishantering under krisens initiala fas</i>	27
5.3	<i>Krisarbete & styrning</i>	28
5.3.1	<i>Organisation & företagskultur</i>	29
5.3.2	<i>Interaktion med externa intressenter</i>	30
5.3.3	<i>Anpassat krisarbete</i>	31

5.4. Efterarbete & Modals krisberedskap för framtiden	31
5.5 En utvecklad krishanteringsmodell	32
6. Slutsats	35
6.1 Förslag till framtida forskning	36
Källförteckning.....	37
Bilaga I	41

1. Inledning

I detta kapitel följer en bakgrund och en översiktlig beskrivning av de effekter coronapandemin haft på det svenska näringslivet och på modebranschen. Vidare behandlas den problematik som är förenad med styrning och organisering under kriser, vilket mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med avgränsningar och definitioner av centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Handeln är en av de största och viktigaste branscherna i Sverige och står för omkring 12 % av sysselsättningen i landet. Handeln består av två delar; *detaljhandeln* och *partihandeln*. Detaljhandeln kan i sin tur delas in i *dagligvaruhandeln* såsom mataffärer, och *sällanköpsvaruhandeln* såsom mode, inredning och hemelektronik. Detaljhandeln anses vara en av de mest dynamiska branscherna till följd av strukturomvandlingar; nya kundbeteenden, nya tekniker samt hård konkurrens. Nya koncept dyker ständigt upp och utmanar de tidigare. (Davidson, 2019) Många etablerade svenska modeföretag har de senaste åren utmanats av en växande e-handel och krav på omställningar mot en mer hållbar utveckling (Wande, 2020). E-handelns frammarsch i branschen har lett till förändrade konsumtionsmönster där alltfler kunder väljer att e-handla, vilket således påverkar förutsättningarna för den fysiska handeln vars försäljning har minskat. (Davidson, 2019)

Coronapandemins effekter har under kort tid slagit mycket hårt mot hela världens befolkning, där det i flera områden haft förödande konsekvenser med många smittade och döda. Under perioden januari till maj 2020 har över fem miljoner bekräftade fall av smitta rapporterats globalt, varav hundratusentals har dött till följd av viruset som orsakar sjukdomen *covid-19* (World Health Organisation WHO, 2020a). Under samma period har tiotusentals bekräftats smittade i Sverige varav flera tusen avlidit (Folkhälsomyndigheten, 2020a). WHO (2020a) klassade det nya coronaviruset som pandemi den 11:e mars 2020, vilket innebär en omfattande spridning av en ny typ av smitta som med stor sannolikhet kommer att påverka stora delar av världens befolkning. Härefter benämns coronapandemin för C19-krisen eller C19.

Många länder har valt att helt stänga ner all aktivitet och hålla befolkningen i karantän i syfte att stoppa smittspridningen. Sverige har dock valt ett annorlunda, mer liberalt tillvägagångssätt och har därmed fått stor uppmärksamhet världen över. Myndigheterna i landet har infört vissa restriktioner och allmänna råd för att hindra smittspridningen, framförallt för att skydda de mest sårbara i samhället, riskgrupper och äldre. (Folkhälsomyndigheten, 2020b) Alla verksamheter såsom statliga myndigheter, kommuner, regioner, företag och föreningar ska, utifrån Folkhälsomyndighetens rekommendationer, vidta lämpliga åtgärder för att motverka spridning (Ödman, 2020). Myndigheterna har mottagit både beröm och kritik för sin annorlunda strategi. Om strategin kommer vara lyckad eller inte återstår dock att se. Verkställande direktör för WHO:s katastrofprogram, Michael Ryan, ser Sverige som ett möjligt föredöme för andra länder. Ryan menar att Sveriges sätt att agera under C19 kan ses som en modell som andra länder kan implementera i framtiden. (WHO, 2020b)

“I think if we are to reach a new normal in many ways Sweden represents a future model. If we wish to get back to a society in which we don't have lock-downs, then society may need to adapt for a medium or potentially a longer period of time, in which our physical and social relationships with each other will have to be modulated by the presence of the virus”, sa Ryan under en presskonferens (WHO, 2020-04-29, 00:42:56)

Den svenska modeindustrin befinner sig i en allvarlig kris till följd av C19 (Ring, 2020). Den totala försäljningen av kläder i fysiska butiker samt e-handeln minskade i mars 2020 med 38,8% jämfört med samma månad året innan (Svensk Handel, 2020a). Störst påverkan har skett på den fysiska handeln där försäljningen har minskat dramatiskt. Detta till följd av minskade besöksflöden i stadskärnor, köpcentrum och handelsområden. Vidare visar siffror att försäljningen genom e-handeln ökat något men att det inte kompenserar för det totala försäljningsbortfallet. (Svensk Handel, 2020a)

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning visar en ökande trend av smittsamma sjukdomar i världen. I en analys och datainsamling över en period av 33 år mellan 1980 – 2013, har 12 102 utbrott av 215 smittsamma sjukdomar som drabbat totalt 44 miljoner människor i 219 nationer registrerats (Smith, Goldberg, Rosenthal, Carlson, Chen, Chen & Ramachandran, 2014). Vidare skriver Smith et al. (2014) att det kommer ske en utveckling med en ökning av smittsamma sjukdomar även i framtiden, varav flera av dem kan utvecklas till pandemier. En pandemis varaktighet skiljer sig från mer isolerade händelser då en pandemi kan pågå under en längre tidsperiod, vilket således kräver en uthållighet hos företag för att de ska överleva (Staples, 2006). Tan och Takakuwa (2011) visade att företag till följd av en pandemi kan få ett kraftigt kapacitetsbortfall och minskad produktionstakt under en längre period. Staples (2006) menar att fokus bör ligga på förmågan att bedriva verksamhet under en varaktig kris. Företagens krisplanering är dock i stor utsträckning utformad för isolerade händelser, exempelvis naturkatastrofer, där företag kan påbörja en återhämtning relativt snabbt efter att händelsen inträffat (Staples, 2006).

Många företag i flertalet branscher har drabbats hårt av den rådande C19-krisen. I en undersökning av Svenskt Näringsliv uppger en fjärdedel av drygt 900 företag att deras försäljning hade minskat med över 50 % i slutet av mars 2020. (Ceder, 2020) Under mars 2020 varslades totalt 36 800 personer om uppsägning i Sverige vilket kan jämföras med det normala antalet som ligger runt 3 000 personer per månad. Vidare kan siffran jämföras med de högsta nivåerna under finanskrisen i slutet av 2000-talet då cirka 20 000 varslades som mest under en månad i Sverige. Den dramatiska ökningen av antalet arbetslösa visar hur allvarligt läget är. Risken för en långvarig massarbetslöshet är stor vilket kan skapa omfattande problem för många människor och samhället i stort. (Bengtsson, 2020) Typföretaget inom modebranschen skulle klara att finansiera sig med egna medel i ungefär tre månader, med bibehållen personalstyrka. Cirka hälften av alla modeföretag i Sverige anses per definition vara sämre rustade avseende likviditet än typföretaget. (Nevander, 2020) C19-krisen har på mycket kort tid lett till att flera etablerade modeföretag har tvingats till konkurs (Wande, 2020). I syfte att rädda svenska företag har regeringen satt in olika stödåtgärder såsom sänkt arbetsgivaravgift, statliga lönesubventioner vid korttidspermitteringar samt anstånd med skattebetalningar (Ceder, 2020).

I forskningen råder en diskurs kring hur företag agerar i kris, där det finns ett perspektiv som ser krisen som en oförutsägbar och plötslig händelse, vilket gör det mycket svårt för företag att förutse och planera inför en kris. Fokus vilar därav främst på hur företag kan reagera på en redan uppkommen kris. (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd & Zhao, 2017) Ett annat perspektiv ser kriser mer som en process (det *processuella perspektivet*) (Hong, Huang & Li, 2012; Pearson & Clair, 1998), där krisprocessen illustreras i olika faser. Hong et al. (2012) anger fyra olika huvudfaser i en krisprocess; *detection* (upptäckt), *occurrence* (förekomst), *recovery* (återhämtning) och *resolution* (lärande). Denna studie kommer fokusera på det processuella perspektivet där ett företags krishantering delas in i fyra olika faser; *förarbete*, *upptäckt*, *arbete under kris* och *efterarbete*.

Tidigare studier visar att företag generellt sett presterar bättre om de har gjort ett förarbete och planering för kris (Bigley & Roberts, 2001; Lindström, Samuelsson & Hägerfors, 2010; Ritchie, 2004). Det finns även omfattande litteratur om kontinuitetsplanering; företagets förmåga att förbereda sig och på ett effektivare sätt hantera störningar som kan påverka verksamheten (Herbane, 2010; Rezaei Soufi, Torabi & Sahebjamnia, 2019). Utmaningen är att kunna upptäcka indikationer på kommande kriser för att möjliggöra en implementering av effektiva strategier (Darling, Hannu & Raino, 1996; Paraskevas & Altinay, 2013). Då störningar orsakar en osäker miljö, är det viktigt med framtagande av relevanta underlag för att underlätta beslutsfattandet (Schätter, Hansen, Wiens & Schultmann, 2019). Kunskap och erfarenhet av olika scenarier kan vara till viss hjälp vid beslutsfattande när det råder osäkerhet. I vissa fall är det dock inte möjligt att basera beslut på exempelvis erfarenhet eftersom en del företagsfall är unika. (Friberg, 2016)

Ett proaktivt förhållningssätt och organisatorisk flexibilitet har lyfts fram som värdefulla egenskaper i en krissituation (Bundy, Pfarrer, Coombs & Short, 2017; Ritchie, 2004). Även goda relationer med leverantörer, kunder och långivare har visat sig vara en bidragande faktor till att företag kunnat bibehålla en relativt god omsättning under kriser (Pal, Torstensson och Mattila., 2014). Företagets förmåga att klara kriser har även visat sig vara beroende på hur känslig företagets leveranskedja¹ är för störningar (Jüttner & Maklan, 2011). Då många företag numera är verksamma på en global marknad och inte som autonoma enheter, har förmågan att integrera de olika flödena av information, material, finansiella medel, arbetskraft samt materiella tillgångar blivit avgörande för företagets framtida fortlevnad (Lambert & Cooper, 2000). En störning i en del av leveranskedjan riskerar att leda till att hela kedjan fallerar. Detta var en tydlig effekt för flera företag under finanskrisen i slutet av 00-talet då inflödet av finansiella medel minskade, vilket skapade stora problem för många organisationer. (Jüttner & Maklan, 2011)

Många tidigare studier undersöker företagets krisarbete efter att själva krisen är passerad. Det innebär att en stor del av forskningen kring krishantering bygger på efterkonstruerade förklaringar (Pal et al., 2014; Paraskevas & Altinay, 2013; Scholleova, 2012). Utöver detta fokuserar många studier på småskaliga eller företagsinterna kriser (Abrahamsson, Englund & Gerdin, 2011; Acquier, Gand & Szpirglas, 2008; Ulmer, 2001), eller kriser som har uppstått till följd av en kollaps i det finansiella systemet (Scholleova, 2012). Mycket få studier behandlar krishantering under en pandemi, där krisen leder till omfattande påverkan på företag och samhällen inom en mycket kort tidsperiod. Denna studie avser därför utforska krishantering i ett företag i en av de hårdast drabbade branscherna under C19-krisen. Detta sätts i relation till tidigare forskning om krishantering, för att kunna bidra med ökad förståelse för vilka likheter och skillnader som finns mellan agerande under C19-krisen jämfört med de kriser som litteraturen behandlar. Då vi befinner oss mitt i krisen fokuserar studien av naturliga skäl på faserna innan kris samt arbete under kris i krisprocessen. Företagets agerande efter kris behandlas därför endast kortfattat.

¹ Leveranskedja hänvisar ofta endast till det fysiska flödet. Med leveranskedja avses här det fysiska, informationsrelaterade och finansiella flödet.

1.3 Syfte & frågeställning

Studien är en fallstudie på ett större svenskt modeföretag. Syftet är att utforska krishantering och de styrningsåtgärder som företaget tillämpar under den pågående C19-krisen. Detta genom att undersöka företagets agerande under krisen och jämföra med tidigare forskning inom ämnet.

För att uppfylla studiens syfte kommer följande frågeställning att behandlas:

- *Vilka organisatoriska och ekonomiska styrmedel tillämpas i ett modeföretag för att hantera C19-krisen?*
- *Finns det skillnader i krishantering i praktiken jämfört med tidigare forskning?*

1.4 Avgränsningar

Studien är en fallstudie på ett svenskt företag inom modebranschen som genomfördes under en period på 10 veckor. Den avgränsar sig till att på en övergripande nivå undersöka krishantering på företagets huvudkontor. Eftersom krishantering är ett multidisciplinärt ämne, är forskningen något fragmenterad då studier rörande krishantering finns inom många olika forskningsområden (Bundy et al., 2017; Hopwood, 200; Pearson & Clair, 1998). Denna studie avgränsar sig till att undersöka tidigare forskning och begrepp som är relevant för styrnings- och ledarskapsaspekter inom organisationer.

1.5 Definitioner

I detta avsnitt följer definitioner av centrala begrepp som används genomgående i studien. Flera av begreppen kan anses vara komplexa och har därmed många definitioner. Dock har ett medvetet val av källor som anger mer allmänt vedertagna och accepterade begrepp gjorts, för att skapa en ökad förståelse för innehållet.

Styrmedel: Tekniker och metoder som används inom ett företag för att säkerställa att företagets målsättning efterföljs. Inom styrmedel återfinns underkategorierna formella styrmedel, exempelvis internredovisning, samt mindre formaliserade styrmedel och organisationsstruktur. (Ax, Johansson och Kullén, 2015)

Kris: En period av komplexitet och instabilitet i ett ekonomiskt, politiskt, socialt eller internationellt system (Mukhopadhyay, 2005), och ett allvarligt hot mot de fundamentala värdena, normerna samt grunderna i ett fungerande system, där beslutsfattare måste fatta omedelbara beslut under tidspress och osäkra omständigheter. (Boin & 't Hart 2007)

Krishantering: Ett systematiskt försök av organisationsmedlemmar att avvärja krissituationer eller hantera de krissituationer som uppstår på ett effektivt sätt (Pearson & Clair, 1998).

Kontinuitetsplanering och -hantering: Ett tillvägagångssätt hos en företagsledning där potentiella hot mot organisationen och den påverkan som dessa hot kan ha på verksamheten om de inträffar identifieras. Dessa ligger till grund för en uppbyggnad av organisatorisk motståndskraft som ger kapacitet till en effektiv respons som säkrar företagets nyckelintressenter, rykte och värdeskapande aktiviteter. (British Standards Institution, 2006)

Resiliens/motståndskraft: Förmågan hos ett system att snabbt anpassa sig till nya situationer såsom en katastrof, genom att ha kapaciteten att motstå eller förändra sig för att uppnå och upprätthålla en acceptabel nivå av funktionalitet. Graden av motståndskraft bestäms av hur väl ett system kan organisera sig samt ta lärdom av tidigare katastrofer för bättre framtida åtgärder. (UNISDR, 2005)

2. Referensram

I kapitlet följer en presentation av studiens teoretiska referensram. Inledningsvis beskrivs modebranschen i Sverige och den påverkan som C19 hittills haft på branschen, samt de statliga stödåtgärder som har tagits fram för att stötta företag under krisen. Vidare behandlas krisprocessen samt krishantering och styrning inom företag i krisens olika faser. Ramverket grundar sig i tidigare forskning som är relevant för denna studie och som möjliggör ett infriande av studiens syfte.

2.1 Modebranschen i Sverige före & under C19-krisen

Modebranschen sysselsätter cirka 60 000 personer i Sverige (Ring, 2020), och branschen är en viktig inkomstkälla för statskassan (Davidson, 2019). Modebranschens kostnadsstruktur innehåller tre stora kostnadskategorier; personal, hyror och inköp. De fasta kostnaderna (personal och hyror) varierar från företag till företag men ligger i genomsnitt på cirka 35 % av den totala omsättningen. (Nevander, 2020) Mellan åren 2010 och 2017 ökade branschens omsättning med 60 % och exporten ökade med nära 90 % (Sternö & Nielsén, 2018). Digitaliseringen har, till följd av bland annat förändrade konsumtionsmönster, haft stor inverkan på modebranschen och dess förutsättningar (Davidson, 2019). E-handeln har kommit att bli en naturlig del av vardagen för många svenskar, där 70 % av alla mellan 18 och 79 år har e-handlat under en genomsnittlig månad (PostNord, Svensk Digital Handel & HUI Research, 2019). Mellan åren 2005 till 2017 ökade försäljning genom e-handeln med 335 % från tidigare låga nivåer (Davidson, 2020). Mellan år 2013 till 2017 har antalet traditionella modeföretag med fokus på fysisk handel minskat med cirka 20 %, vilket visar på ett omfattande skifte (Svensk Handel, 2020b). Under 2019 ökade försäljningen genom e-handeln med 12 % jämfört med föregående år, vilket motsvarar 20 % av hela omsättningen i branschen (PostNord, Svensk Digital Handel & HUI research, 2019).

Strukturomvandlingar såsom digitaliseringen och förändringar i konsumentbeteenden har sedan tidigare försatt modebranschen under press (Nevander, 2020). Till följd av C19 handlar det nu om hur modeföretag ska överleva. I mars 2020 minskade den totala försäljningen med 38,8 % jämfört med samma månad år 2019 (Svensk Handel, 2020a). Störst påverkan har skett på den fysiska handeln där försäljningen har minskat dramatiskt. Utvecklingen har försämrats snabbt där många företag rapporterar om en försäljningsnedgång i fysiska butiker på mellan 50 – 60 % jämfört med normalt (Svensk Handel, 2020a), vilket visar det allvarliga läge som råder i branschen. Siffror visar att försäljningen genom e-handeln ökat något, men det kompenserar inte för det totala försäljningsbortfallet. C19-krisen har skapat en stark oro bland människor vilket gör att de stannar hemma i större utsträckning och håller mer i pengarna. (Svensk Handel, 2020a) Cirka 40 000 butiksmedarbetare riskerar att förlora sina jobb till följd av krisen (Nevander, 2020). Modeföretag står också inför stora utmaningar vad gäller hyreskostnader, som motsvarar ett närmast fullständigt intäktsbortfall (Ring, 2020).

Sveriges regering har beslutat att sätta in stödåtgärder i syfte att rädda svenska företag. Dessa innefattar bland annat skattelättnader, omsättningsstöd samt hyresstöd och lönesubventioner vid korttidspermitteringar, där staten står för 60% av de anställdas löner. Stödpaketet för korttidspermitteringar och omsättningsstöd riktar sig direkt till företagen. Hyresstödet riktar sig till hyresvärdar och innebär att den fastighetsägare som ger rabatt kommer kunna kompenseras i viss mån för nedsättningen av hyran. (Regeringskansliet, 2020-05-30)

2.2 Krishantering & styrning under kris

Trots statliga stödpaket kämpar många modeföretag till följd av det dramatiska försäljningsbortfallet. C19-krisen har lett till att organisationer behövt förflytta fokus till att säkerställa företagets överlevnad, snarare än att styra företaget mot lönsamhetsmål (Wande, 2020). En kris sätter stor press på styrningen i en företagsverksamhet, då behovet av ekonomisk information och organisatorisk omstrukturering ökar till följd av de snabba förändringar som sker i samband med krisen (Hopwood, 2009). Tidigare forskning indikerar att både formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel, såsom företagskultur, är centrala i företag även under kris (Asel, Posch & Speckbacher, 2011; Kunc & Bhandari., 2011; Pal et al., 2014). Organisationsstrukturen som styrmedel syftar på aspekter såsom organisationsform, ansvarsfördelning och belöningsystem. Ett perspektiv på organisationsstruktur är det *vertikala perspektivet*, som avser hur organisationen är utformad. I detta perspektiv styrs organisationen genom att olika enheter i företaget struktureras i en hierarki. Vidare betonas enheternas självständighet, där varje enhet ansvarar för att uppfylla ekonomiska mål, men styrs och utvärderas av sin överordnade enhet. (Ax et al., 2015) Detta kan kopplas ihop med resultatstyrning, vilket enligt Merchant och Van Der Stede (2017) är en styrform där enheter inom en organisation utvärderas med utgångspunkt i prestationer. Företagskultur är beteenden och normer som existerar inom organisationen och påverkar exempelvis beslutsfattande och kommunikation. Företag kan ha en företagskultur som möjliggör organisatoriskt lärande, där stor fokus läggs vid att alla inom organisationen ska uppmuntras fatta beslut och ta egna initiativ. (Ax et al., 2015) Företagskultur kopplas av Merchant och Van Der Stede (2017) ihop med social styrning, där gemensamma normer och beteenden inom ett företag används som ett verktyg för att styra och driva igenom en given strategi. En ökad betoning på mjuka värden inom ekonomistyrning kan kopplas till att decentralisering och flexibilitet inom företag har föreslagits utgöra bakomliggande faktorer till bättre ekonomiska prestationer, och därmed en ökad konkurrenskraft (Cosh, Fu & Hughes, 2012; Grewal & Tansuhaj, 2001; Shimizu & Hitt, 2004).

Tidigare forskning visar att det sker flera olika typer av förändringar i hur verksamheter bedrivs och styrs under en kris, och att agerandet skiljer sig åt beroende på vilket stadiet i krisen som företaget befinner sig i (Kunc & Bhandari, 2011; Janke, Malendorff & Weber 2014). Det processuella perspektivet beskriver krisen som en process som sker i olika faser (Bundy et al., 2017; Hong et al., 2012; Pearson & Clair, 1998). Hong et al. (2012) illustrerar krisprocessen enligt det processuella perspektivet i fyra olika faser:

1. *Detection* (upptäckt): I denna fas uppstår de tidiga varningssignalerna. Företag kan i detta läge använda kommunikation för att genomföra omstruktureringar i organisationen och förbereda aktiviteter för att svara på varningssignalerna.
2. *Occurrence* (förekomst): I denna fas inträffar själva krisen och företaget svarar med olika typer av reaktioner för att dämpa krisens negativa effekter.
3. *Recovery* (återhämtning): I denna fas måste företaget skapa rutiner och procedurer för att återgå till en fungerande verksamhet.
4. *Resolution* (lärande): I det här stadiet utvärderar företaget sina aktiviteter under krisen och blickar framåt, samt påbörjar arbetet för att effektivare kunna hantera framtida krissituationer.

(Hong et al. 2012)

Bundy et al. (2017) identifierar två huvudperspektiv som har lyfts fram i forskningen kring krishantering och krisprocessen. Det första är det *interna perspektivet*, som fokuserar på den interna förmågan hos företag att hantera kriser. Krishantering i det interna perspektivet involverar utformning av organisationsstruktur och samordning av system inom organisationen, för att minska risken för en kris eller för att minska påverkan av en kris. Det andra är det *externa perspektivet*, vilket fokuserar på interaktionen mellan organisationen och dess intressenter, såsom konsumenter, leverantörer och ägare under krishantering. Enligt detta perspektiv inkluderar krishantering bland annat en samverkan med intressenter för att förebygga, hantera och växa ur en kris. Bundy et al. (2017) delar in krisen i tre olika faser och identifierar ageranden som sker i det interna och externa perspektivet för varje fas i företagets krisarbete;

1. *Pre-crisis prevention* (förebyggande arbete): I denna fas sker ett förebyggande arbete i organisationen, och relationer med intressenter underhålls.
2. *Crisis management* (aktiv krishantering): I denna fas utövas ledarskap under krisen som på ett eller annat sätt påverkar intressenten.
3. *Post crisis outcome* (utfall): I denna fas sker lärande i organisationen, och organisationen utvärderas av intressenter.

(Bundy et al., 2017)

Bundy et al. (2017) lyfter även fram olika möjligheter att integrera det interna och externa perspektivet. Exempelvis framhålls att effektivt internt ledarskap troligtvis överförs även på interaktion med externa intressenter. I tidigare forskning har dock de två perspektiven separerats från varandra. Vidare studeras oftast organisatoriska, individuella och marknadsmiljömässiga faktorer i krishantering fristående från varandra när de egentligen kan studeras som olika nivåer av krishantering. Det råder även en avsaknad av en systematisk överblick över informationsutbyte och kommunikation mellan en organisation och dess intressenter i realtid under en kris. (Bundy et al., 2017)

Med utgångspunkt i modellerna av Hong et al. (2012) och Bundy et al. (2017) presenteras nedan tidigare studier om krishantering i olika faser av krisprocessen.

2.2.1 Planering för kris

Darling och Kash (1998) identifierar ett antal verktyg som kan användas av företag vid planering för oförutsedda situationer. Dessa innefattar 1) prognostisering av potentiella kris- eller katastrofsituationer och hur de kan påverka företaget, 2) planering för specifika oförutsedda händelser såsom strejk, 3) omvärldsanalyser och 4) scenarioanalyser som beskriver olika potentiella utfall till följd av exempelvis olika ledningsbeslut i en given situation. Planering och utvecklande av strategier i förebyggande syfte kan leda till att företag till viss del kan reducera risken att bli allvarligt påverkade av de snabba förändringar som en kris medför (Ritchie, 2004). Utveckling av konkreta affärskontinuitetsplaner för att enklare kunna förutse och hantera störningar som kan hota verksamheten, är en viktig del i krisplaneringen (Fulmer, 2015; Herbane, 2010; Karim, 2011). Enligt Zsidisin, Melnyk och Ragatz (2005) tenderar företag att använda kontinuitetsplanering på relativt liknande sätt oavsett bransch. Cerullo och Cerullo (2004) presenterar tre komponenter som inkluderas vid utveckling av kontinuitetsplaner; 1) riskanalys av de potentiella interna och externa hot som kan komma att påverka företaget, 2) en katastrof- och återhämtningsplan samt 3) en test- och övningskomponent. Test- och övningsaspekten framhävs som den viktigaste komponenten i kontinuitetsplanering. Detta innebär att testa planen i organisationen när det inte råder skarpt läge för att kunna utvärdera dess effekt. Det finns dock en tendens bland företag att ofta

glömma bort denna aspekt i arbetet med kontinuitetsplanering (Cerullo & Cerullo, 2004). Lindström et al. (2010) betonar vikten av fungerande affärskontinuitetsplaner även i praktiken och inte bara i teorin. Betydelsen av planer utformade som specifika checklistor är dock överskattad då mer generella kontinuitetsplaner som kan appliceras på många typer av situationer kan vara mer användbara (Lindström et al., 2010). Företag använder sig i större utsträckning av planer som är utformade som kortfattade dokument, snarare än steg-för-steglistor på åtgärder som ska vidtas under kris (Coombs, 2015).

Organisationer som genomsyras av en *mental preparedness* för att situationer kan uppstå plötsligt är bättre rustade att hantera oförutsedda förändringar. Detta kan implementeras i verksamheten genom övning, träning och utbildning. (Lindström et al., 2010) Denna aspekt tas även upp i organisationslitteraturen där studier visar att organisationer kan hantera oväntade störningar med varierande framgång beroende på hur företagskultur och organisationsstruktur har varit utformad innan störningen (Bundy et al., 2017; Ritchie, 2004). Organisationer som tillåter snabba förändringar i den formella strukturen och snabba implementeringar av de planer som har utformats på förhand, kan på ett effektivare sätt hantera de negativa effekter som påverkar företaget vid en oförutsedd situation som hotar verksamheten (Bigley & Roberts, 2001). Även goda relationer med intressenter kan ha en främjande effekt (Bundy et al., 2017; Pal et al., 2014). Karim (2011) identifierar involvering från ledning i exempelvis riskanalyser, strategiskt ledarskap och i att förbereda medarbetare inom organisationen för vilka handlingar som ska genomföras vid eventuella katastrofer, som en nyckelfunktion för att en plan ska vara effektiv.

2.2.2 Upptäckt & krismedvetenhet

Kriser föregås ofta av tidiga varningssignaler i omvärlden, exempelvis kan ett ökat antal inlagda patienter med andningssvårigheter i en region vara ett tecken på en begynnande epidemi (Mitroff 1988; Paraskevas & Altinay, 2013). Inom företag där ledningen intar ett proaktivt förhållningssätt under upptäcktsfasen, ökar möjligheterna till en mer effektiv krishantering. Det proaktiva förhållningssättet kan ta sig uttryck genom ett antal olika aktiviteter, exempelvis omvärldsbevakning (Hong et al., 2012) samt kommunikation och utformning av strategier som effektivt kan implementeras vid kris (Ritchie, 2004). I en studie om krishantering inom besöksnäringen av Paraskevas och Altinay (2013) lyfts tre delar av upptäcktsfasen fram; 1) avsökning av omvärlden för att finna indikationer, 2) hantering av signaler (är de ett hot mot verksamheten eller ej?) och 3) en vidareföring av information till beslutsfattare inom organisationen som kan välja om och i så fall vilka åtgärder som ska vidtas. Upptäcktsfasen är därav beroende av en funktion inom organisationen som kan fungera som en *detector* och arbetar med att upptäcka tidiga varningssignaler. (Paraskevas & Altinay, 2013)

Företag tenderar att ignorera eller misstolka varningssignaler och en korrekt signalhantering verkar i många avseenden vara beroende på kulturen inom företaget. Det finns en benägenhet hos företag att lägga fokus på vissa områden som berör verksamheten som anses vara *det viktigaste*, på bekostnad av att uppmärksamma sådant som sker i periferin. Företag som har en utvecklad kriskultur, där alla inom organisationen fungerar som *detectors* och rapporterar och reagerar vid avvikande företeelser, är bättre rustade för att hantera eventuella kriser. (Paraskevas & Altinay, 2013) Den stora utmaningen att föra vidare information om potentiella hot inom organisationen ligger inte i vilka kommunikationsmöjligheter som finns tillgängliga, exempelvis intranät eller digitala kommunikationsverktyg. Det rör sig snarare om brister i kommunikationen mellan olika skikt i organisationshierarkin. (Paraskevas & Altinay, 2013)

Hur arbetsplatsen är utformad har visat sig kunna vara en relevant aspekt vad gäller intern vidareföring av information; i organisationer där olika befattningar inom verksamheten vistas i samma lokaler eller lokaler nära varandra, sker en snabbare organisatorisk anpassning vid plötsliga förändringar i marknadsmiljön. Detta eftersom informationsflödet mellan olika nivåer i organisationshierarkin underlättas och således blir exempelvis fler individer på ledningsnivå medvetna om eventuella förändringar i ett tidigare skede. (Hopwood, 2009)

2.2.3 Krisarbete

I samband med att krisens effekter på verksamheten blir påtagliga, *occurence* enligt Hong et al. (2012), påbörjas ett aktivt krisarbete för att dämpa de negativa effekterna. Krisarbetet delas in i olika stadier av Janke et al. (2014); i det initiala stadiet av krisarbetet agerar företag genom ett *brandsläckningsbeteende* där fokus ligger på att reducera kostnader, och där alla beslut fattas av ledningen utan involvering av medarbetarna. Fokus ligger på att arbeta strategiskt för att lösa kortsiktiga problem (Kunc & Bhandari, 2011). Kortsiktiga beslut som på ett konkret sätt verkar för att hantera en plötslig minskning i efterfrågan tillhör ofta den initiala anpassningen till en krissituation. I dessa kortsiktiga åtgärder ligger fokus på bland annat kostnadsreducering, budgetering och säkrat kassaflöde. (Asel et al., 2011; Kunc & Bhandari, 2011; Pal et al., 2014) Först i ett senare skede av krisen förflyttas fokus till vilka eventuella effekter krisen kan ha på företaget på längre sikt (Janke et al., 2014). Under kris sker även ett ökat internt informationsflöde, där ekonomisk information används mer frekvent och över fler organisationsenheter, som en följd av anpassningen till den nya situationen (Asel et al., 2011; Janke et al., 2014). Bland annat tenderar användning av kassaflödesrapporter och prognoser över försäljning som beslutsunderlag att intensifieras under krisen (Janke et al., 2014). Schätter et al. (2019) belyser vikten av relevanta underlag för att underlätta beslutsfattande vid den pressade och osäkra miljö som uppstår vid en allvarlig störning i verksamheten. Vidare sker även en anpassning av ledarskap, där en skiftning sker mot en centralisering av beslut på bekostnad av beslutsfattande längre ner i organisationshierarkin (Asel et al., 2011).

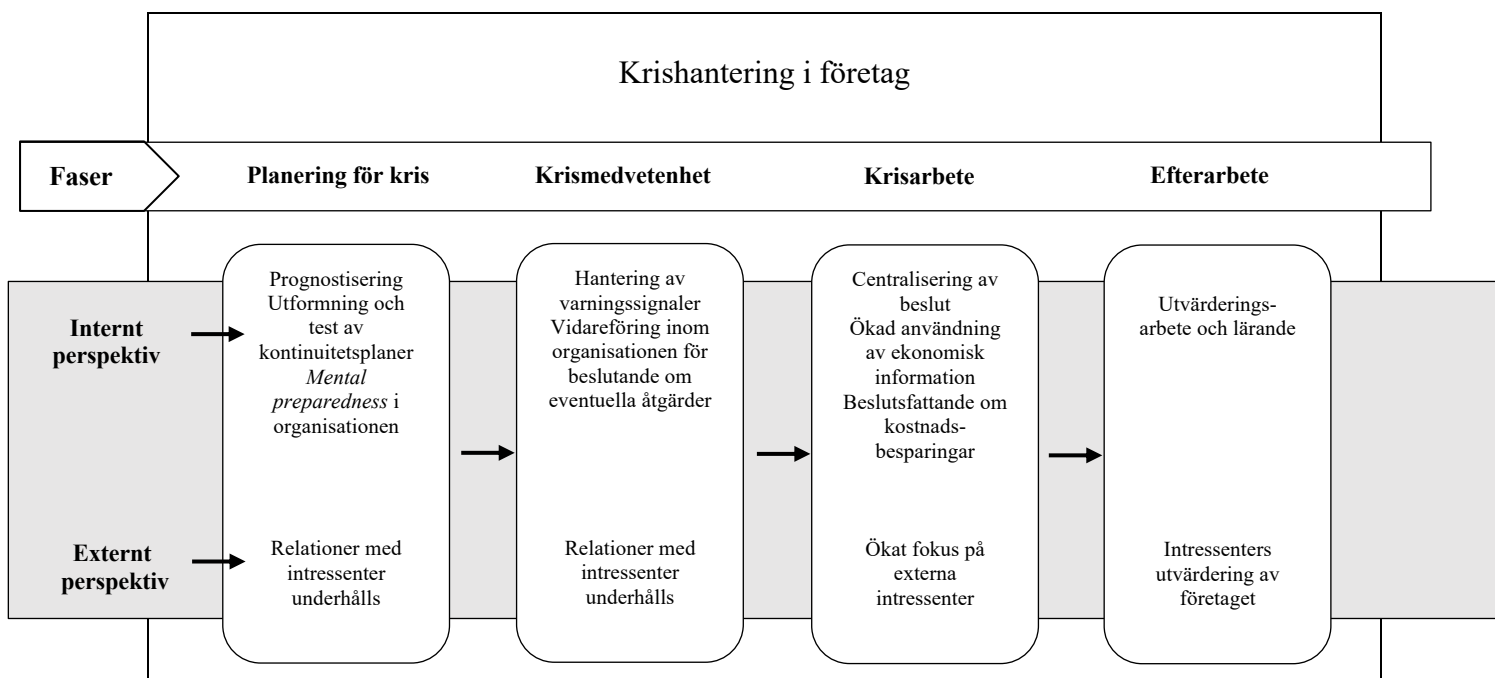
Kunc och Bhandari (2011) noterade att företag även riktade ökad uppmärksamhet mot dess externa intressenter, och lade mer fokus på exempelvis relationen med leverantörer och på att bevaka kundbeteenden. Företagets relation med intressenter har i tidigare studier lyfts fram som en nyckelkomponent vid krisarbete (Acquier et al., 2008; Alpaslan, Green & Mitroff, 2009). Pal et al. (2014) lyfte fram relationen med företagets kunder, långivare och leverantörer som en viktig aspekt för att bibehålla viss nivå i omsättning under kristider. Janke et al. (2014) noterade även en ökad intern interaktion mellan ledningen och medarbetare där bevakning av olika nyckeltal stod i fokus. Enligt Pal et al. (2014) är tillförlitliga informationssystem och innovativ förmåga ytterligare viktiga faktorer för att bibehålla viss ekonomisk prestation i företag under kriser. En lägre grad av flexibilitet i beslutsfattande och bristfälliga marknadsstrategier har visat sig vara faktorer som leder till en minskad försäljning under kris (Pal et al., 2014). Mer långvariga och storskaliga kriser leder till att företag måste fatta en rad beslut för att säkra likviditet som kan resultera i olika typer av strategier och handlingar. Scholleova (2012) noterade under den ekonomiska krisen i slutet av 00-talet att företag i tidiga stadier av krisen ägnar sig åt försäljning av icke-nödvändiga tillgångar. Beslutsfattande i första stadiet av krisen inkluderade främst den operationella verksamheten, det vill säga produktionen, försäljning och finansiering av rörelsekapital. I senare stadier vidtogs andra åtgärder, såsom minskade lönekostnader. De prioriterade aktiviteterna under krisen var reducering av kreditgränser till kunder, förhandlingar om uppskov på leverantörsskulder och generering av likviditet. (Scholleova, 2012)

2.2.4 Efterarbete

De utmaningar som företag ställs inför under kris leder till omfattande förändringar i verksamheten (Asel et al., 2011). I krisens övergående fas är en rad aspekter avgörande för den organisatoriska återhämtningen, där effektiviteten i efterarbetet är beroende av förmågan till snabb återhämtning och återgång till en normal verksamhet (Bruneau, Chang, Eguchi, Lee, O'Rourke, Reinhorn... & Von Winterfelt, 2003). En resilient organisation kännetecknas av förmågan att på ett effektivt sätt kunna hantera situationer där företaget sätts under press, och snabbt återgå till normala förhållanden efter en störning i verksamheten (Prayag, 2018). Företag präglade av en flexibilitet, med ett stabilt kassaflöde och goda relationer med intressenter tenderar att vara mer resilienta (Pal et al., 2014). Kriser kan fungera som en katalysator för lärande inom organisationen och på så sätt resultera i effektivare framtida krishantering. Dock kan denna lärandeprocess leda till ökad fokus på vissa aspekter inom verksamheten, såsom säkerhet, på bekostnad av exempelvis innovationsförmåga. (Bundy et al., 2017)

2.3 Teoretiskt ramverk

I studiens teoretiska ramverk har modellerna av Hong et al. (2012) och Bundy et al. (2017) integrerats i en modell, se figur 1. Krishantering delas in i fyra faser: 1) *Planering för kris* (förebyggande arbete), 2) *Krismedvetenhet* (upptäckt), 3) *Krisarbete* (förekomst och aktiv krishantering), 4) *Efterarbete* (utfall, återhämtning och lärande). I dessa fyra faser utför företag olika aktiviteter som kan analyseras utifrån det interna perspektivet; det som sker inom organisationen, och det externa perspektivet; interaktion med intressenter. Agerande i de olika faserna, såsom de beskrivits i tidigare forskning, illustreras i modellen (se figur 1). I detta ramverk avser begreppet krishantering det övergripande namnet för företagets agerande under hela krisprocessen.



Figur 1. Krishantering i företag (exempel på aktiviteter som har lyfts fram i tidigare forskning).

Då denna studie sker under pågående kris, fokuseras främst på faserna *planering för kris*, *krismedvetenhet* och *krisarbete*. Det kommande *efterarbetet* och dess utmaningar är inte i fokus i studien, men kommer att behandlas genom en kortfattad reflektion samt praktiska implikationer kring hur företag kan agera under efterarbetet.

3. Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssätt gällande val av metod och datainsamling samt de resonemang som legat till grund för att stärka studiens reliabilitet och validitet.

3.1 Forskningsansats

Studien syftar till att utforska krishantering och styrning inom ett modeföretag under C19-krisen. Många tidigare studier undersöker företagets agerande innan och under kris genom att analysera företaget efter själva krisförloppet, där upplevelsen av agerandet snarare blir en efterkonstruktion (Pal et al., 2014; Paraskevas & Altinay, 2013; Scholleova, 2012). Det är desto ovanligare med studier som sker under en pågående kris. C19-krisens globala omfattning, med den stora osäkerhet om hur länge den kommer pågå och vilka de långsiktiga effekterna kommer bli, gör den till en i många avseenden unik företeelse. Att följa ett företag under dessa omständigheter innebär därför en sällsynt möjlighet att undersöka ett relativt outforskat område. En explorativ och kvalitativ fallstudie har därav ansetts vara bäst lämpad för att uppfylla studiens syfte (Patel & Davidson, 2017). I linje med denna ansats ligger fokus på empirin och vilka teoretiska slutsatser som kan dras från denna. Strauss och Corbin (2015) framhäver värdet av teoretisering för att förklara och göra olika händelser och ageranden begripliga i ett större sammanhang. Genom att studera hur ett företag agerar i en pågående kris, kan en ökad kunskap om krisprocessen och krishantering möjliggöras.

Strauss och Corbin (2015) lyfter även fram två viktiga dimensioner vid kvalitativa studier, där den ena utgörs av kontexten. För att kunna dra teoretiska slutsatser behöver olika ageranden relateras till i vilket sammanhang de uppstår, det vill säga vilka omständigheter det är som gett upphov till en viss typ av handling. Den rådande kontexten har i det här fallet varit mycket ovanlig då det rör sig om en period där företaget befinner sig under en stark press och behöver fatta flera kritiska beslut under en kort tidsperiod, under mycket osäkra förhållanden. Den andra dimensionen är processen, det vill säga hur handlingarna anpassas och strategier utformas som en respons på att omständigheterna förändras (Strauss & Corbin, 2015). Den relativt korta tidsperioden för studien innebär en viss begränsning i detta avseende. Stor ansträngning har dock lagts på att undersöka och reflektera kring hur företaget har utvecklats i sitt krisarbete under perioden i takt med utvecklingen av C19-krisen.

Genomgående under studien har ambitionen varit att samla så mycket information som möjligt, genom att ta del av respondenternas upplevelser och uppfattningar av företagets krishantering under krisprocessen. För att bibehålla ett objektiva förhållningssätt vid bearbetning av data har en strukturerad analysmetod använts, där materialet från intervjuerna har "plockats isär" för att sedan samlas och sorteras i olika kategorier (Strauss & Corbin, 2015). För att genomföra detta på ett metodiskt sätt användes bland annat en trestegsmodell inspirerad av Gioia, Corley & Hamilton (2013), vilket beskrivs mer detaljerat i det kommande stycket *Bearbetning & analys av data*.

3.2 Företaget

Fallföretaget, som i denna studie går under det fingerade namnet Modal, är ett större svenskt modeföretag som är verksamt i Sverige och internationellt, där den internationella expansionen bland annat sker via en typ av partnerskap. Företaget har de senaste 15 åren gått från att erbjuda vardagsplagg till att erbjuda mer dressat mode. I sin marknadsföring lägger Modal stort fokus på miljö och hållbarhet. Inom modebranschen tillhör företaget det så kallade *mass market*-segmentet, där företagsidén är att nå ut till en stor marknad och attrahera kunder med prisvärda

produkter. Modal har gjort stora satsningar på att utveckla e-handeln sedan slutet av 00-talet och arbetar kontinuerligt med olika digitala lösningar för att anpassa verksamheten till den ökade digitaliseringen. Företaget har uppvisat en något sjunkande omsättning de senaste åren, men har upprätthållit stabila rörelsemarginaler. Den digitala marknaden står för en stor del av försäljningen. Företagets e-handel ökade kraftigt under 2019, genom egna plattformar samt globala tredje parter.

Via en kontakt öppnades möjligheten att följa Modals krishantering under C19-krisen och kommunikationen med företaget inleddes i mitten av mars 2020. Modal befann sig vid tillfället i en mycket pressad situation då flera av företagets internationella marknader nyligen hade stängt ner abrupt till följd av politiska beslut i ett led att minska smittspridningen. Företaget gick därför inom en mycket kort tidsperiod från ett relativt välmående tillstånd till att befinna sig i en krissituation som fortskred med ett mycket hastigt förlopp, där ett snabbt agerande krävdes. Det fanns flera aspekter som gjorde Modal specifikt intressant att studera under omständigheterna; dels företagets position som ett större bolag inom en av de branscher som drabbats hårdast av C19-krisen, men även företagets egenskap som aktör både nationellt och internationellt, då krisen lett till att olika marknader har påverkats i olika utsträckning till följd av regeringsbeslut i enskilda länder. En ytterligare faktor som gjorde Modal till ett intressant undersökningsobjekt var företagets sedan tidigare relativt progressiva anpassning till den ökade digitaliseringen. Modal har bland annat gjort stora satsningar på sin e-handel och utveckling av olika typer av digitala tjänster för att underlätta och förbättra kundupplevelsen. En aspekt av pandemin är att en förflyttning av aktiviteter till digitala plattformar har skett inom många företag (DMEXCO, 2020), och därför kan en verksamhet som är digitalt framåtsträvande vara intressant att undersöka.

3.2.1 Val av respondenter

För att få en så heltäckande bild som möjligt av verksamheten under C19-krisen lades stor vikt vid att få tillgång till respondenter med olika kompetenser och befattningar (Rerup & Feldman, 2011), exempelvis inom ledning, administration, finansiellt beslutsfattande och kontinuitetsplanering. Vidare har respondenter under intervjuprocessen bidragit med förslag på ytterligare personer som de har ansett kunnat komma med värdefulla bidrag till studien. Genom denna "snöbollsmetod" har mer information från fler infallsvinklar kunnat insamlas. Studien har fokuserat på att undersöka krishantering och styrning av verksamheten med utgångspunkt i företagets huvudkontor. Då påverkan på Modals internationella marknader är en av de största utmaningar som företaget har ställts inför till följd av C19, har respondenter med insyn i företagets internationella verksamhet valts ut. I syfte att erhålla kompletterande information om företagets strategier vad gäller kontinuitetsplanering, har en extern partner intervjuats. Totalt intervjuades sju respondenter, befattningsbeskrivningar presenteras i tabell 1. Samtliga respondenter fick muntlig information om studiens syfte och intervjuprocessen. Vid den initiala kontakten med företaget fattades beslut om konfidentialitet (Patel & Davidson, 2017), för att underlätta för respondenterna att kunna prata fritt om företagets agerande under den pågående krisen. Genom detta tillvägagångssätt ökade möjligheterna att få en så sanningsenlig bild av verksamheten och företagets agerande under krisen som möjligt. Samtliga respondenter är kända för författarna men benämns i studien som respondent A-G, se tabell 1. Konfidentialitet tillämpades även på företaget i stort. Respondenterna informerades om konfidentialitet vid bokning av intervju samt vid intervjutillfället.

Respondent	Befattning	Datum för intervju	Intervjutid (h)
A	Landschef	2020-04-07	01:40*
B	Controller	2020-04-16	01:00*
C	Administratör & Logistik	2020-04-28	00:40
D	Säkerhetschef	2020-04-16	00:50*
E	Partner/ Extern Leverantör (Early Warning System)	2020-04-24**	01:05*
F	Konceptansvarig	2020-04-28	00:35
G	Utlandsverksamhet	2020-04-29**	01:10

Tabell 1. Översikt av respondenter A-G. *kompletterande datainsamling via mail. ** intervju utförd digitalt

3.3 Insamling av data

Under datainsamlingsprocessen har en abduktiv metod tillämpats (Gioia et al., 2013), där litteratursökning genomfördes i två omgångar. Först inhämtades information som användes som underlag till utformningen av intervjuguiden, samt för att få en översikt av vilka teorier som finns kring företags agerande under kris på en generisk nivå. Under analysen av empiriinsamlingen har sedan en fördjupad litteratursökning gjorts. Detta tillvägagångssätt minskade risken för konfirmeringsbias genom att inte gå in i intervjuprocessen med förutbestämda antaganden om hur företaget "borde" agera under krisen. (Gioia et al., 2013) Även om ett abduktivt tillvägagångssätt valdes drar studien ändå åt det induktiva perspektivet, där strävan var att få en så tidig start av intervjuprocessen som möjligt för att kunna följa företaget redan under det tidiga krisarbetet. Intervjuerna har utgjort den primära delen av det empiriska materialet. För en fördjupad förståelse av företagets verksamhet och för att få en nyanserad bild av ekonomiska prestationer före C19-krisen, inhämtades även information från årsredovisningar och nyhetsarkiv. Material har också insamlats från facklitteratur, myndigheter, branschtidskrifter samt dagstidningar. Litteratursökningar har gjorts i Göteborgs Universitetsbiblioteks databas och i Google Scholar. Sökningarna har utförts på engelska och har till största del utgått från olika sammansättningar av nyckelord såsom *crisis*, *financial crisis*, *crisis management*, *management control*, *financial control*, *management accounting*, *business continuity planning/ management* och *supply chain management*.

3.3.1 Intervjuer

En semistrukturerad intervjuform tillämpades för att på ett objektivt sätt samla in relevant information (Gioia et al., 2013). Genom att hålla en medelgrad av strukturering blev intervjuprocessen mer flexibel och möjliggjorde spontana följdfrågor, vilket bidrog till att få information om bakomliggande resonemang rörande krishanteringen. Ett antal åtgärder vidtogs för att undvika reliabilitetsproblematik; två intervjuare deltog vid varje intervjutillfälle för att nå en ökad överensstämmelse vid tolkning av svaren, så kallad *interbedömarreliabilitet* (Patel & Davidson, 2017). Innan varje intervju fattades beslut om vem som tog rollen som huvudintervjuare respektive andreintervjuare. Huvudintervjuaren ställde frågor från intervjuguiden och andreintervjuaren antecknade samt ställde följdfrågor. Andreintervjuaren hade även, i sin mer observerande roll, möjlighet att fånga upp eventuell förekomst av otydlighet i svaren. I och med detta tillvägagångssätt minskade risken för tolkningsfel vid det framtida analysarbetet av datan (Patel & Davidson, 2017). Vidare användes ljudinspelning för

att kunna analysera intervjun i efterhand, vilket respondenterna informerades om innan intervjun. Intervjuerna genomfördes både i form av personliga och digitala intervjuer. Kompletterande frågor ställdes till fyra av respondenterna via mail i syfte att utveckla vissa uttalanden samt för att göra en uppföljning av den aktuella situationen.

3.3.2 Utformning av intervjuguide & frågor

För att säkerställa studiens validitet har en fokusering på frågornas karaktär varit av stor vikt, där frågorna har utformats med studiens övergripande frågeställning i åtanke (Gioia et al., 2013). Som stöd i utformningen av en intervjuguide användes en enkät om företags kontinuitetsplanering och agerande under C19.² Enkäten är utformad av forskare vid Warzaw School of Economics, University of Milan-Bicocca och Fundação Dom Cabral, Brasilien, och ansågs användbar som underlag då den till viss del tog upp frågor om exempelvis kontinuitetsplanering. En del frågor i intervjuguiden tog särskild inspiration från enkäten, dessa har kursiverats i bilaga I. Dock användes inte samma frågor då enkäten tillämpade en fullständig standardisering vilket inte var önskvärt i denna intervjuprocess. För att minska risken att vägleda respondenten, och på så sätt indirekt påverka utfallet av intervjun, undveks ledande frågor i den mån det var möjligt (Gioia et al., 2013). Intervjuguiden bestod i sin första version av i huvudsak öppna frågor, vilket grundades i viljan att respondenterna skulle få fritt svarsutrymme. Frågorna utformades utifrån teman rörande krishantering och styrning i företaget, där de första frågorna berörde en mer generell nivå för att sedan fokusera på företagsverksamheten under den pågående C19-krisen. Intervjuguiden användes som stöd för att underlätta insamling av relevant information, men följdes inte fullt ut vid alla intervjuer. Strävan har genomgående varit att respondenternas upplevelser ska utgöra grunden i studien, och därför ändrades frågor och tillvägagångssätt kontinuerligt. En effekt av detta blev att även studiens frågeställning justerades under studiens gång (Gioia et al., 2013). En förteckning över samtliga frågor som noterades i intervjuguiden återfinns i bilaga I.

3.4 Bearbetning & analys av data

Analysarbetet delades upp i olika steg där intervjumaterialet bearbetades för att få fram en mer teoretisk kategorisering av krishanteringen och de olika förändringar som har skett i företaget. För att hålla en viss distans till undersökningsobjektet tillämpades en strukturerad kvalitativ analys där syftet var att ta reda på om det fanns kopplingar mellan forskningen och vad respondenterna sagt, genom att göra en förflyttning från respondenternas svar till teoretiskt relevanta resonemang. Detta illustreras med hjälp av en datastruktur (se figur 2) som byggdes upp i olika steg, baserad på en trestegsmodell av Gioia et al. (2013). Genom att urskilja olika återkommande begrepp och uttryck fick respondenternas egna ord ligga till grund i analysarbetet.

Samtliga intervjuer transkriberades för att få en tydlig överblick över datan. Då det transkriberade materialet var omfattande, laddades intervjuerna upp för vidare hantering och kodning i programmet NVivo. Ur det transkriberade materialet urskildes först ett antal begrepp som återkom i flera intervjuer, exempelvis uttalanden om problematiken kring varulagret och försäljningen. I ett andra skede kodades dessa uttalanden in under olika teman. Under analysarbetet tillämpades genomgående ett "fram-och-tillbaka" arbetssätt mellan empiri och teori, i syfte att skapa teman ur respondenternas uttalanden som kunde kopplas till tidigare forskning. Under kodningsarbetets slutfas identifierades ett antal teman, exempelvis hyror,

² Mer information om projektet finns på följande länk: www.sgh.waw.pl/BCP_global

lager och personal, som kunde samlas i ett huvudtema under rubriken *kostnadsreducerande åtgärder*. (Se tabell 2 för fullständig förteckning över huvudteman).

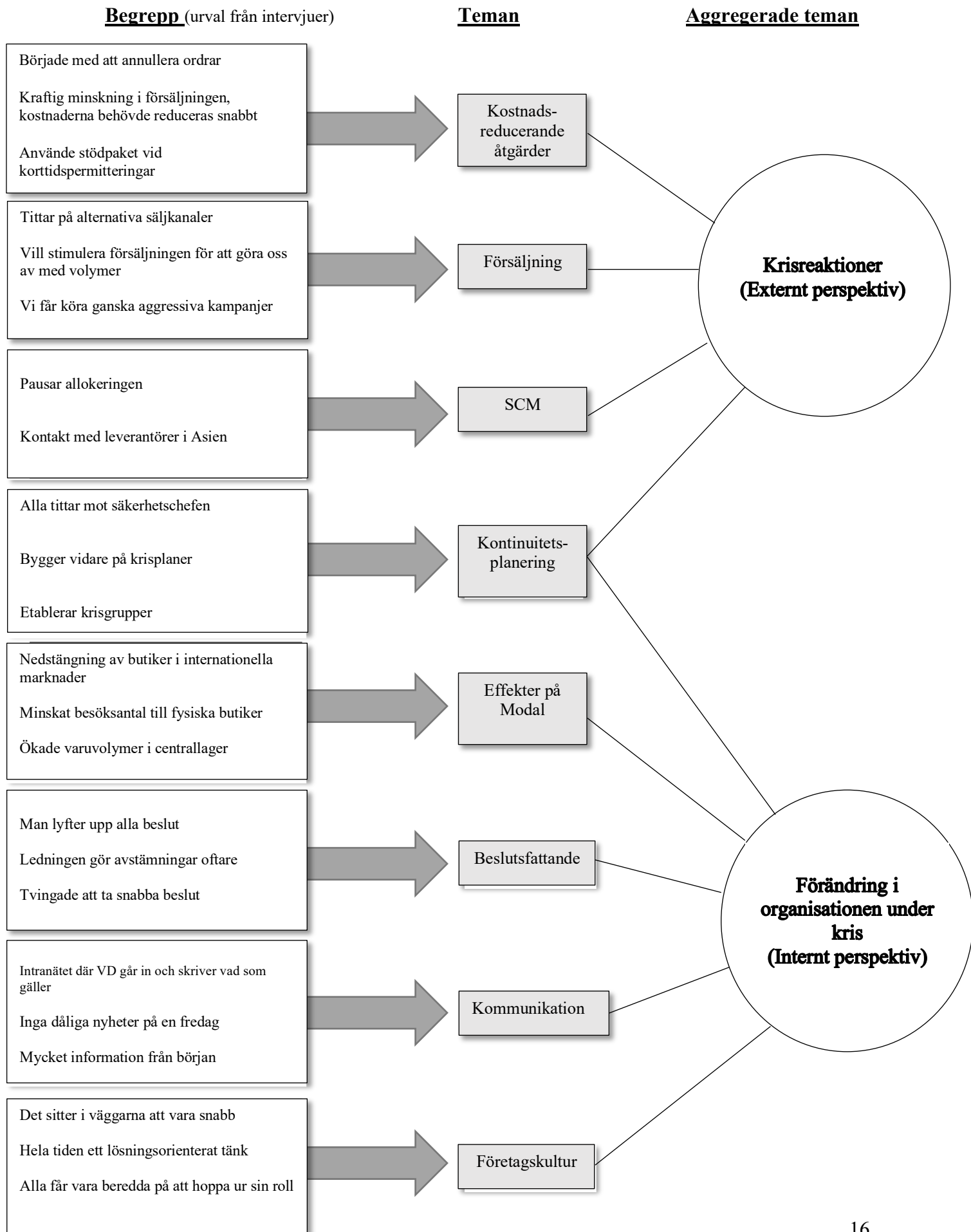
Huvudtema	Teman
Kontinuitetsplanering	
Kostnadsreducerande åtgärder	Hyror Lager Personal
Försäljning	
SCM (Supply Chain Management)	
Effekter på Modal	E-handel Sverige Utlandsverksamhet
Beslutsfattande	
Kommunikation	Intern kommunikation Informationsflöde Relationer
Företagskultur	

Tabell 2. Identifierade teman efter kodning i NVivo.

Totalt skapades åtta huvudteman som definieras enligt följande:

1. *Kontinuitetsplanering* avser planeringen inför kris samt aktioner i krishantering kopplat till denna.
2. *Kostnadsreducerande åtgärder* är de typer av handlingar som Modal utfört för att minska företagets kostnader.
3. *Försäljning* är de aktiviteter som har utförts i syfte att främja försäljning.
4. *Supply Chain Management (SCM)* avser förmågan att integrera det fysiska, finansiella och informationsrelaterade flödet.
5. *Effekter på Modal* är den påverkan som C19-krisen hittills har haft på företaget.
6. *Beslutsfattande* avser hur beslut fattas och vem inom organisationen som är ansvarig.
7. *Kommunikation* avser det interna informationsutbytet mellan olika delar i organisationen.
8. *Företagskultur* avser normer och beteenden inom organisationen.

Under studiens gång upptäcktes två olika huvudspår som återkom under intervjuerna. Det ena är interaktionen mellan Modal och externa intressenter under krisprocessen; leverantörer, kunder, fastighetsägare, internationella partners och även regeringen i och med de politiska beslut som har påverkat företaget. Det andra är vad som sker internt i organisationen; förändringar i beslutsfattande, kommunikation och informationsflöde. Därför kategoriserades de åtta huvudteman i två aggregerade teman; *Krisreaktioner (Externt perspektiv)* och *Förändring i organisationen under kris (Internt perspektiv)*. Figur 2 visar datastrukturen baserad på modellen av Gioia et al. (2013), och illustrerar databearbetningsprocessen.



Figur 2. Datastruktur.

3.5 Studiens kvalitet

Studiens avgränsning i tid har utgjort en brist då en längre tidsperiod hade möjliggjort fler intervjuer och en djupare analys. Detta hade även möjliggjort en uppföljning över tid och en undersökning av efterarbetet i krisprocessen. Tidsaspekten är av stor vikt vid kvalitativa studier, då intervjuer är mer tidskrävande än andra typer av datainsamling (Patel & Davidson, 2017). Detta var tydligt under denna studie då antalet intervjuer behövde begränsas av rent praktiska skäl. Då C19-krisen var pågående under hela studiens gång och verksamheten befann sig under stor press, upplevdes även viss svårighet att få tillgång till vissa potentiella respondenter, exempelvis VD och finanschef, som inte kunde göras tillgängliga för intervjuer. Denna bortfallsproblematik kan eventuellt ha lett till en brist i representation (Patel & Davidson, 2017). Ett försök att åtgärda denna brist har gjorts genom urvalsprocessen där respondenter som valts ut har haft olika befattningar inom företaget, samt att de enskilt har uppfyllt urvalskriterierna. Tillämpning av konfidentialitet utgjorde också en viss brist, då en del relevant information uteslöts ur studien för att inte företagets identitet skulle bli känd. Dock ansågs vinsten i ett ofiltrerat informationsflöde från respondenterna överväga eventuella nackdelar som konfidentialitet medförde.

3.6 Källhänvisning & källkritik

Uppsatsen refererar enligt referenssystemet *APA (American Psychological Association)*. Vid referenshantering har Göteborgs Universitets anvisningar och APA-guide primärt använts som underlag. Tidskriftsartiklar som har använts har inhämtats från branschtidningar och dagstidningar. Krönikor har exkluderats för att minska risken för subjektivitet. Endast vetenskapliga artiklar som är *peer reviewed* och frekvent citerade har använts.

4. Empiri

I denna del behandlas den empiriska data som insamlats genom intervjuer under studiens gång. Inledningsvis beskrivs hur C19-krisen utvecklades med början i januari 2020 samt hur detta påverkat Modal, för att sedan presentera hur företaget har agerat och vilka förändringar som har skett i organisationen samt vilka åtgärder som vidtagits till följd av krisen.

4.1 C19-krisens utveckling

Krisen utvecklades successivt med början i januari 2020. I detta skede trodde ledningen att påverkan skulle vara begränsad till leveranserna från Asien, där majoriteten av Modals produktion sker. Under februari månad låg därför fokus i huvudsak på att få en överblick över påverkan på logistik och produktion. Eventuella effekter på försäljningen togs vid det stadiet inte i beaktande utan företaget vidhöll sitt mål på ökad omsättning om cirka 30 % om tre år. I månadsskiftet februari-mars hölls ett möte där alla avdelningar uppmanades komma med idéer till hur omsättningsmålet skulle uppnås. Under den första helgen i mars började ledningen i Modal se indikationer på minskad försäljning och förändrade kundbeteenden kopplat till C19, varpå man började inse C19:s omfattande effekter på företaget. Mellan den 14–17 mars stängde flera internationella marknader ner sina verksamheter till följd av myndighetsbeslut som en åtgärd i ländernas hantering av pandemin, vilket ledde till ett omedelbart försäljningsbortfall. Flera respondenter uppger att det var vid detta tillfälle som de blev medvetna om C19:s påverkan på Modal; vid referering till tidpunkten för ”krisens början” anges nedstängningen av de internationella marknaderna.

I Sverige har Modals butiker haft fortsatt öppet och under mars-april har kontinuerliga jämförelser gjorts med försäljningssiffror från föregående år. De nyckeltal som har varit av specifikt intresse är konverteringsgrad i butik; hur många av besökarna som faktiskt handlar, och antal sålda varor per kvitto; hur många plagg som inhandlas per köp. Både konverteringsgrad, antal sålda varor per kvitto och snittköp har ökat under perioden, vilket indikerar ändrade konsumtionsmönster där kunder som besöker butiker har planerat att handla och köper fler produkter. Försäljningen i företagets fysiska butiker i Sverige minskade dock totalt sett med cirka 50 % jämfört med samma period året innan. Detta ses som en direkt effekt av C19-krisen då människor inte rör sig ute i samma utsträckning som tidigare. Det är således det kraftigt minskade besöksantalet som leder till den minskade försäljningen. Samtidigt som försäljningen i den fysiska handeln har sjunkit drastiskt, har Modals e-handel ökat med närmare 300 %. Denna ökning kompenserar dock inte för försäljningsbortfallet i den fysiska handeln; det totala försäljningsbortfallet är cirka 35 %.

Till följd av den minskade försäljningen har de växande varuvolymer i centrallagret blivit ett allt större problem. Modal började annullera ordrar i samband med nedstängningen av flertalet marknader i mitten av mars. En del av orderläggningen kunde dock inte annulleras varpå leveranser fortfarande anländer till företagets centrallager. Modal tvingades även pausa leveranserna till nästan alla internationella marknader då de inte längre kan ta emot varor till följd av nedstängningarna. Från och med mitten av mars till mitten av maj har dessa leveranser samlats på centrallagret, vilket har resulterat i att centrallagret blivit överfullt och nya temporära lager har tagits i bruk. Utöver detta finns en ytterligare problematik i att överlagret består av kläder, en produkt som inom modebranschen är något av en färskvara. För Modal är det således inte bara lagerhållningen som utgör en svårighet, utan även det faktum att en stor del av sortimentet inte kan sparas till nästa säsong. Detta ökar pressen på företaget, som förutom att hantera lagervolymer även behöver ta hänsyn till tidsaspekten.

Situationen kompliceras ytterligare av den stora osäkerhet som finns kring hur länge marknaderna kommer förbli stängda. Under maj har dock ett par av företagets marknader påbörjat en stegvis öppning.

4.2 Modals kontinuitetsplanering

Då pandemins omfattande effekter på verksamheten var ett i många avseenden otänkbart scenario, har Modal inte haft några specifika beredskapsplaner anpassade för situationen. Företagets interna kontinuitetsplaner är främst inriktade på att upprätthålla kontinuitet vid störningar i IT-infrastruktur och centrallager. Företaget har även mer generella krisplaner för arbetsplatsrelaterade kriser som drabbar människor i butik, kontor och centrallager, såsom brand, upplopp och dödsfall i butik. Kärnan i samtliga planer är steg-för-steg checklistor över åtgärder som ska vidtas samt vilka funktioner i organisationen som är ansvariga för genomförandet. Säkerhetsfunktionen i företaget påbörjade en bevakning av C19 i samband med att virusspridningen började i Kina och ett av företagets internationella kontor stängdes ner. I detta tidiga skede gjordes en scenarioanalys där ett potentiellt *worst-case scenario* var att anställda inte skulle vilja gå till jobbet på grund av rädsla för att bli smittade, vilket skulle påverka verksamheten i butiker och kontor. Störst fokus låg på påverkan som virusspridningen skulle ha på företagets produktion och logistik. Ett scenario där de flesta av företagets marknader skulle stängas ner fanns inte. I takt med utvecklingen av krisförloppet har veckovisa scenarioanalyser gjorts och säkerhetsfunktionen har kontinuerligt uppdaterat ledningen om C19:s utveckling. Säkerhetsfunktionen har även via intranätet informerat all personal om vilka nya rutiner som gäller för resor, besökare etc. I slutet av februari utformades en kris- och kontinuitetsplan relaterad till C19 baserat på scenariot att anställd i butik blir smittad med följderna att personal behöver sättas i karantän och butiker tvingas stänga. Efterhand som situationen eskalerade började även planer utformas för kontinuitet gällande personalbemanning för centrallagret och e-handelslagret. Modal påbörjade även en kartläggning av högriskländer och de anställda som befunnit sig i dessa områden på tjänste- eller privata resor. När försäljningen i framförallt den internationella verksamheten påverkades drastiskt inom en kort tidsperiod och de första marknaderna började stängas ner, påbörjades ett mer aktivt krisarbete. Krisgrupper aktiverades i de drabbade försäljningsländerna. Säkerhetsfunktionen i Sverige inledde en tät kommunikation med dessa grupper och krisplanen för smitta i butik började användas, då en nedstängning av butik var en del av den utformade planen. Modal byggde sedan vidare på denna krisplan och använde den som en mall när företagets övriga marknader successivt stängde ner. Planen utformades som en checklista med olika åtgärder som skulle utföras. Säkerhetsfunktionen i Sverige kontrollerade sedan att åtgärderna genomfördes. För Modal innebar användningen av krisplanen att nedstängningen av butiker efterhand blev en rutin.

Under utvecklingen av C19 har Modal fått anta ett mer flexibelt förhållningssätt till krisarbetet där situationer har hanterats i takt med att de uppstått. Krisarbetet har genomgående handlat om att prioritera och koncentrera sig på de absolut viktigaste åtgärderna. Fokus har legat på att få en samlad lägesbild över situationen och företaget valde därför att etablera två krisgrupper på huvudkontoret för att underlätta kommunikationen i företaget. Krisgrupperna har två olika inriktningar, den ena är mer affärsinriktad och den andra är inriktad på medarbetare, resor och kommunikation. I dessa krisgrupper ingår företagets säkerhetsfunktion och individer från ledningen. Säkerhetsfunktionen satte även upp mål för krishanteringen som i viss utsträckning var förenliga med Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Målsättningen innefattade bland annat att minska och fördröja smittspridning, skydda riskgrupper och säkra företagets verksamhet. Företaget har arbetat vidare med scenarioanalyser för att vara mer förberedda på situationer som eventuellt kan uppstå framöver. En krisplan som har utvecklats baserat på ett

worst-case scenario är dödsfall till följd av C19 bland personal, eftersom en sådan händelse skulle skapa enorm oro bland anställda och därigenom påverka verksamheten.

En del tidigare erfarenheter har varit till hjälp under krishantering. Hösten 2019 genomförde all personal på huvudkontoret en så kallad VUCA-utbildning (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Uttrycket beskriver en ökad osäkerhet i världen och utbildningen gavs som ett led i att träna upp de anställdas förmåga att arbeta i den snabbföränderliga marknadsmiljö som präglar modebranschen. Detta upplevs av företaget ha varit till hjälp i kommunikationen under krisarbetet.

”Hela environment blir mer osäker och föränderlig och det märker vi inom retail. Därför har man gått ut med detta, att träna oss i detta mind set.... Så vi var lite mer mentalt förberedda kring det här med VUCA, och det har man ju kunnat lyfta fram i kommunikationen nu när corona kom närmare”

- Respondent D

4.3 Kostnadsreducerande åtgärder under C19-krisen

Till följd av den omfattande minskningen i försäljningsintäkter i kombination med fortsatt höga kostnader, har fokus legat på att reducera alla kostnader så mycket och så snabbt som möjligt. Pågående projekt såsom ombyggnationer av butiker och andra expansions- och utvecklingsprojekt har pausats tills vidare. Detta kommer eventuellt resultera i indirekta kostnader inom en snar framtid, i form av lagerhållningssärkostnader för butiksinredning som nu måste lagerhållas hos underleverantörer under en längre period. Modal har även minskat öppettiderna i sina butiker, samt förhandlat om till bättre betalningsvillkor för utgifter relaterade till den operationella verksamheten. De budgetar som normalt används inom verksamheten för kostnadsfördelning och resursallokering har tappat sin betydelse under krisen. Fokus ligger istället på att reducera alla kostnader i företaget i så stor utsträckning som möjligt, framförallt de utgifter som är kopplade till de stora kostnadsposterna personal, hyror och kraftigt ökade lagernivåer.

4.3.1 Modals stora kostnadsposter

När företaget mycket hastigt drabbades av drastiska försäljningsförluster, behövde Modal omgående se över sina stora kostnadsposter och riktade initialt fokus mot personalkostnader. Flera respondenter betonar vikten av det statliga stödpaketet i form av lönesubventioner vid korttidspermitteringar. Utan detta stöd hade Modal med stor sannolikhet varit tvungen att säga upp personal omgående för att möjliggöra en snabb reduktion av kostnader, då uppsägningstiderna är så pass långa. När förslaget om korttidspermitteringar lades fram agerade företaget snabbt och korttidspermitterade majoriteten av alla anställda med start i slutet av mars. I början av maj arbetar majoriteten av alla anställda 40 % av normal arbetstid med undantag för ett fåtal nyckelfunktioner, bland annat delar av IT-avdelningen. E-handeln har dock fått en tyngre arbetsbörda där bristen på arbetskraft orsakat förlängda leveranstider till kund med cirka två till tre veckor.

Modal har sedan krisens början förhandlat med fastighetsägare vad gäller hyreskostnaderna. Förhandlingarna har upplevts som en utmaning då företaget har ett stort antal hyreskontrakt med olika fastighetsägare. Företaget har kunnat vara tuffare i förhandlingarna med fastighetsägare till butiker som är olönsamma, då dessa butiker lika gärna kan stängas utan större negativa effekter. Det finns dock flera svårigheter som har gjort hyresfrågan till en av de mest komplexa för företaget under krisen. En aspekt är att förslaget med statligt stöd för hyreskostnader som lades fram i slutet av mars riktar sig till fastighetsägaren, som kan välja att

ta del av stödet eller ej. Vidare finns en problematik knuten till fastighetsägarnas ekonomiska situation och relation med sina banker. Belånade fastighetsägare är motvilliga till hyressänkningar och till att ta en del av kostnaden för rabatterade hyror, vilket innebär en utmaning att nå en överenskommelse i frågan.

4.4 Relationer med internationella partners

I samband med att flera av Modals internationella marknader stängde ner, började företaget annullera de ordrar som kunde annulleras. Företaget har en lång ledtid på mellan tre till sex månader vilket gjort att inflödet av varor till centrallagret fortsatt i oförminskad takt under mars och april. De varor som är avsedda för Modals internationella marknader har fortsatt allokeras på centrallagret vilket har bidragit till ytterligare lagerbildning. Under mitten av april fattades beslutet att pausa all allokering till de nedstängda marknaderna, från att endast ha pausat leveranserna men fortsatt allokeringen. Detta innebär att när marknaderna väl öppnar igen är det mindre volymer som ska levereras och mer volymer som Modal får hantera själva på den svenska marknaden. Trots den ökade problematiken på hemmamarknaden till följd av beslutet anses dock fördelarna överväga nackdelarna i längden. Företaget tror att det är lättare för den svenska marknaden att hantera stora volymer eftersom det är många fler butiker att fördela varorna på, till skillnad från de internationella marknaderna som har betydligt färre butiker. De nedstängda marknaderna har i stort sett haft ett obefintligt kassaflöde sedan mitten av mars, vilket ökar risken för att Modal i Sverige inte kommer få betalt för varorna i tid. Vidare ökar förutsättningarna för de internationella marknaderna att klara C19-krisen till följd av beslutet vilket leder till framtida fortlevnad och därmed en intäkt för företaget även i framtiden. Flera respondenter menar att det blir en *win-win* situation för alla parter. Modal får dock ta de negativa konsekvenserna av beslutet på kort sikt. Företaget arbetar därför aktivt med att öka försäljningen genom bland annat aggressiva kampanjer i butiker och e-handeln.

Modal har även fattat beslut om att kraftigt minska sitt sortiment från och med Q3 2020. De minskar dock inte antalet olika varianter utan antalet plagg inom varje variant, då företaget fortfarande vill erbjuda kunden valmöjligheter. Från företagets sida innebär dessa åtgärder ett risktagande, då de riskerar att lida brist på varor om marknader öppnar igen och det sker en markant ökning i försäljning till hösten. Denna risk har dock dämpats något genom att fatta beslut om att spara en del basplagg till Q3 och Q4. En annan möjlighet som har diskuterats för att få varorna snabbare vid eventuell brist är att använda flygtransport, vilket företaget helst vill undvika då det är väldigt kostsamt och inte följer företagets hållbarhetspolicy. Ett alternativ är att köpa från produktionsländer närmare försäljningsländerna för att möjliggöra snabbare leveranser. Det finns även möjlighet till snabb orderläggning för en del produkter hos vissa leverantörer, detta gäller dock inte alla produkter.

För att upprätthålla kommunikation med internationella marknader för Modal en kontinuerlig dialog med de olika länderna. Då majoriteten av företagets marknader är nedstängda, handlar den nuvarande kontakten i huvudsak om att göra prognoser inför hösten i den mån det går. Kommunikationen och stödet från Modal i Sverige upplevs som något positivt bland företagets internationella partners. En tät kommunikation ses även från Modals sida som ett sätt att underhålla dessa relationer, vilka anses vara en viktig tillgång. Det är viktigt för Modal att lyckas behålla sina befintliga marknader. Att tvingas stänga ner en eller flera marknader ses inte enbart som en ekonomisk förlust, utan också som en prestigeförlust som kan skada varumärket och därmed möjligheterna till framtida utveckling och expansion. Att företagets marknader klarar sig framöver är även en förutsättning för att kunna hantera det växande varulagret när marknaderna återupptar sina aktiviteter. Situationen ser dock väldigt annorlunda ut från marknad till marknad, både vad gäller respektive marknads nedstängningsåtgärder och

deras förutsättningar att klara krisen. Flera marknader var mindre och svagare redan innan C19 vilket gör dem mer känsliga och utsatta under en krissituation.

4.5 Organisatoriska förändringar under C19-krisen

Inom Modal är flexibilitet och effektivitet viktigt. Förmågan inom organisationen att agera snabbt anses utgöra en fördel i den föränderliga bransch som företaget verkar i. Modal strävar därför efter en organisationsstruktur som möjliggör snabbt beslutsfattande i alla led. Mellanchefer uppmuntras normalt att agera självständigt och fatta beslut för sina respektive ansvarsområden för att undvika att organisationen blir för tungrodd. Olika enheter i organisationen har överlag stor handlingsfrihet och utvärdering av prestationer sker främst på uppfyllda mål. Ambitionen om en flexibel organisation har avspeglats i beteenden och ageranden under C19. De flesta medarbetare och chefer har under krisen gjort sig beredda på att hoppa ur sina arbetsroller och hjälpa till där det behövs. Ledningen har via avdelningschefer efterfrågat omplacering till olika funktioner i företaget som behöver mer resurser, bland annat e-handeln. Förmågan inom organisationen att bibehålla ett lösningsorienterat tänk, flexibilitet och kreativitet har ansetts vara en stor fördel under krisen. Detta tankesätt har följt företaget sedan Modal i början av 00-talet genomgick skiftet från att vara "ett företag som säljer kläder" till ett mer modernt modeföretag.

“Vi är väldigt snabba och det beror på att det sitter i väggarna att vara snabb. Inom mode måste man anpassa sig hela tiden. Vi lever i en föränderlig värld”

- Respondent B

Modal har de senaste tjugo åren haft flera byten av VD:ar, vars olika styrningsfilosofier anses ha satt sin prägel på företaget, bland annat genom hur själva organisationsstrukturen sett ut. Tidigare har VD haft fler individer direkt under sig vilket ansågs vara ineffektivt både vad gäller kommunikation och beslutsfattande. Under det senare året har det därför skett en omstrukturering där ett skikt har adderats mellan VD och chefer. Denna position är i en sorts inkörningsperiod fortfarande, och upplevelsen är att vissa beslut har tagit längre tid än tidigare sedan förändringen genomfördes. Under krisen har det varit högt tryck på hela organisationen och Modal har gjort ytterligare förändringar i organisationen, framförallt vad gäller hur verksamheten styrs och vilka som är ansvariga för att fatta beslut. En centralisering har skett där alla beslut rörande kostnader, även sådana som tidigare fattades i mellanchefer, nu har behövts stämmas av med ledningen. I och med detta har beslutsfattandet förflyttats till en liten grupp individer som har en överblick och samsyn på organisationen. Denna förändring har upplevts som nödvändig både bland medarbetare och chefer.

“Det är väldigt viktigt att ledningen vet vad det är som händer Börjar det hända saker nere i organisation som det lätt gör i sådana här krissituationer, man drar i handbromsen och allt möjligt utan att ledningen vet om det, då kör bilen av sig själv. Ledningen sitter och håller i ratten men bilen åker åt ett annat håll”

- Respondent A

I och med krishantering har en del roller i företaget blivit hårt ansatta. Ledningen har löpande hanterat det övergripande strategiska arbetet med HR, kommunikation och säkerhet, som under krisen utgjort nyckelfunktioner. Under mars månad ökade belastningen kraftigt på HR-avdelningen i och med att korttidspermitteringarna blev aktuella. Modals säkerhetsfunktion

blev även mycket belastad under samma period, då krisen fick en mer omfattande effekt på verksamheten. I samband med detta uppstod ett ökat behov av samordning och koordinering inom organisationen, vilket ledde till aktiveringen av de två krisgrupperna. Implementeringen av krisgrupperna resulterade i ett ökat kommunikationsflöde mellan företagets olika nyckelfunktioner, och upplevs ha varit till hjälp vid hantering av situationer som uppstått under krisarbetet.

4.5.1 Effektivisering av organisationen

Förutom de mer akuta kostnadsreducerande åtgärderna som vidtas, arbetar Modal även med projekt i syfte att effektivisera verksamheten även på längre sikt. Flera av dessa projekt har varit aktuella tidigare men har inte inletts då det saknades resurser, framförallt i form av tid från individer som kan driva projekten. Med den minskade aktiviteten i den dagliga driften till följd av C19 har det dock frigjorts arbetstimmar från vissa funktioner. Företaget har även gjort en omfördelning i organisationen, där medarbetare på huvudkontoret som inte har lika mycket av sina dagliga sysslor, placeras på avdelningar där det behövs mer resurser. En respondent som i vanliga fall arbetar med olika projekt samt logistik från underleverantörer beskriver sin arbetssituation:

“Nu står allting nästan helt stilla, inga projekt av ombyggnader eller nybyggen. Nästan alla länder är stängda. Jag får nu istället passa på att göra sådant som vi inte hinner göra i vanliga fall. Vi har bland annat börjat lägga in leverantörernas positioner i en Googlekarta så att våra utländska partners lätt kan hitta till de olika leverantörerna när de ska hämta leveranser. Jag hjälper nu också till med e-handeln där det behövs mer resurser nu jämfört med tidigare”

- Respondent C

4.5.2 Informationsflöde, kommunikation & beslutsfattande

Flera förändringar har skett avseende kommunikation och beslutsfattande inom Modal. Företagets ledningsgrupp gick i och med centraliseringen av beslut över till dagliga avstämningar under en period i mars månad. Dessa avstämningar övergick sedan i början av april till veckovisa möten. På grund av den ökade belastningen på flera funktioner inom företaget prioriterades dagliga avstämningar bort för att lösgöra tid till viktigare uppgifter. Ledning och chefer har prioriterat tät information till medarbetare för att ge en samlad lägesbild till hela organisationen. Information om den aktuella situationen till medarbetare har skett i huvudsak via Modals intranät, där både VD och säkerhetsfunktionen gör regelbundna uppdateringar. Företaget har i ett led i säkerhetsarbetet upphört ha möten där ett större antal människor samlas, de flesta möten sker därför via Skype eller per telefon. Informationsflödet ut i organisationen har upplevts fungera mycket bra under krisen. Vid beslutssituationer som omfattar stora delar av verksamheten har Modal haft en stegvis process för hur informationen delges medarbetare. Ett exempel som lyfts fram är beslutet gällande korttidspermitteringar. Alla chefer informerades först och fick vid det tillfället även en kommunikationsplan med angivna klockslag och i vilken ordning informationen skulle delges medarbetarna. Ny information som kan tas emot som dåliga nyheter av medarbetarna ges i början av veckan för att ge möjligheten att diskutera den nya informationen med sin chef och kollegor.

Under krisen har situationer uppstått där vissa målsättningar om att minska smittspridning och skydda riskgrupper har gått stick i stäv med målsättningar för att säkra företagsverksamheten. Exempelvis upplevde företaget svårigheter att fatta beslut gällande frågan om hemarbete. Att finna balansen mellan minskad risk för smittspridning samtidigt som företaget strävar efter kontinuitet i verksamheten genom effektivt arbete och samarbete var en utmaning.

“Där har man rätt tydligt hälsoriskerna och sedan affärsrisken Ska vi uppmuntra alla att jobba hemifrån, eller ska vi ha något mellanting? Den frågan har nog varit svårast kommunikationsmässigt och även att komma överens om”

- Respondent D

Modal påbörjade en diskussion kring hemarbete redan innan Folkhälsomyndigheten gick ut med rekommendationer. I takt med att läget förändrats, har också beslut behövt omprövas. För riskgrupper kom beskedet att de skulle arbeta hemifrån tidigt, övriga medarbetare fick vänta på ett beslut till mitten av april. Det som har gjort frågan om hemarbete komplex är att det finns många olika aspekter att ta hänsyn till. Utifrån ett företagsperspektiv är arbete på kontoret det optimala för att samarbete och arbetsplanering ska fungera som mest effektivt. I och med korttidspermitteringarna finns ännu mindre tid tillgänglig att arbeta effektivt på. Hemarbete i större skala skulle på så sätt kunna ha en negativ effekt på företagsverksamheten. En ytterligare faktor som försvårade beslutet var att olika avdelningar har olika mognadsgrader för distansarbete. Vissa är mer vana vid det sedan tidigare, vilket innebär en relativt enkel omställning, medan andra har svårare att anpassa sig till en sådan förändring. Omställningen skulle dessutom ställa högre krav på digitalt ledarskap hos cheferna. Utöver detta finns den sociala biten och kontakten som går förlorad vid hemarbete. Modal har under diskussionerna tagit både hälsoriskerna och affärsrisken i beaktande, och har lagt vikt vid att som företag ta sitt samhällsansvar och vara en bra arbetsgivare, samtidigt som verksamheten ska fungera så effektivt som möjligt. Beslut om hemarbete har förlagts på cheferna för respektive avdelning som fått prioritera och göra avvägningar för att hitta en god balans, ofta i samråd med säkerhetsfunktionen. Majoriteten av alla medarbetare samt ledningen har valt att fortsätta arbeta på plats på huvudkontoret.

Den bristande tillgången på tydlig information och det faktum att information från myndigheter förändras kontinuerligt, har försvårat beslutsfattandet i organisationen ytterligare. Utöver detta har vissa situationer komplicerats av att lösningar som är effektiva på kort sikt, kan leda till utmaningar för företaget på längre sikt. Ett exempel på detta är beslutet om att pausa allokeringen som leder till att företagets svenska marknad blir mer belastad. Att inte pausa allokeringen skulle vara det mest gynnsamma för Modal i Sverige på kort sikt. För att minska risken att butiker i de internationella marknaderna inte kan hantera varuvolymer när de öppnar igen, diskuterades dock möjligheten att pausa allokeringen tidigt. Diskussioner fördes kring huruvida man skulle överförsörja butikerna i den svenska marknaden och låta denne ta smällen på kort sikt, för att hjälpa de internationella marknaderna att överleva på längre sikt. Cirka en månad efter att diskussionerna påbörjades fattades beslut att pausa allokeringen.

Medarbetarna på Modal är överlag positivt inställda till hur verksamheten sköts, och optimistiska vad gäller företagets förmåga att klara krisen. Trots C19-krisens omfattning och det osäkra läget Modal befinner sig i, tror respondenterna på en ljus framtid även om det av naturliga skäl råder viss oro för framtiden.

“Det är en speciell situation för alla och man lever i en bubbla. Man måste hitta det positiva. Man har mycket framtidstankar; vad händer för mig som individ, vad händer med Modal och vad händer med Sverige? Vad händer efter detta? Vi vet inte ens vad efter är och när detta slutar. Ja det är oro förstås. Men man får ha en positiv syn på framtiden och tänka på nya butiker och hoppas på att marknaderna öppnar snart. Man måste tro på att det kommer lösa sig”

- Respondent C

4.6 Modals kommande efterarbete & krisberedskap

Det finns ett genomgående förhållningssätt inom Modal där man strävar efter att se ”bortom horisonten” även om företaget befinner sig mitt i en kris. Exempelvis fortsätter företaget diskussioner om nyöppning av butiker, även om det i nuläget inte är aktuellt. En snabb uppstart efter krisen anses vara mycket viktig. Även om fokus under krisen till stor del har varit på åtgärder för att säkra företagets överlevnad på kort sikt, har vissa funktioner i företaget även ägnat tid åt att kartlägga de möjligheter som finns för att i framtiden kunna upptäcka och hantera liknande hot. Modal har under mars och april upptagit en mer frekvent kontakt med ett större holländskt teknikbolag med över 6000 anställda, som arbetar med utvecklingen av en ny typ av *early warning system (EWS)*. Ett samarbete har sedan tidigare funnits med företaget, som i nuläget utvecklar ett globalt signaleringssystem inriktat på att tidigt upptäcka händelser som kan ge upphov till störningar i företagsverksamhet. Genom att identifiera de faktorer som kan leda till störning i någon del av företagets leveranskedja kan företaget öka sin motståndskraft. Inledningsvis skulle EWS i första hand varna för väder- och klimatkriser. Till följd av C19 har dock kundernas önskemål och preferenser ändrats och systemet ska även inkludera varning för denna typ av katastrofer. Systemet kommer dock fungera på ett liknande sätt; en översvämning kan förhindra att anställda når arbetsplatsen vilket leder till att en produktionsplats inte längre kan producera, eller en butik kan inte sälja eftersom personal och kunder inte når butiken. Dessa arbetsplatser kanske inte drabbas av en översvämning direkt men vägarna dit drabbas, vilket hindrar arbetare och kunder från att nå platserna och således påverkas försäljningen och produktionen. Ett virus, även om det följer ett annat mönster än en översvämning, skulle kunna ha en liknande effekt. Oavsett typ av fara, krävs förståelse för hur faran påverkar företagets processer direkt och indirekt. Systemet kartlägger och integrerar information om företaget för att generera en riskprofil. För Modal öppnar sig flera möjligheter med denna typ av digitala hjälpmedel. Att agera i en VUCA-värld är synonymt med att bedriva verksamhet i en ständig osäkerhet kring vad som sker, på grund av snabb utveckling, brist på information eller för att det finns för mycket information att hålla reda på. Framförallt lyfts fördelarna med att kunna få tillgång till information om potentiella störningar i ett mycket tidigare skede, för att kunna fatta beslut om eventuella åtgärder snabbare.

Att ligga steget före och få tillgång till information i ett tidigt skede kan vara en väsentlig fördel vid framtida hot, framförallt i situationer med snabba utvecklingsförlopp. I ett första stadie av efterkrisarbetet kommer Modal dock fokusera på en omfattande utvärdering av det krisarbete som varit för att bedöma vad som kunnat göras annorlunda och hur företaget kan dra lärdom av det som varit. Överlag anser företaget att krisarbetet fungerat väl utifrån de förutsättningar som funnits:

“Vi kommer ha lärt oss väldigt mycket av denna kris; allt ifrån vilka förberedelser som behöver göras till hur man ska jobba tillsammans i de här scenarierna samt vilken struktur man ska ha. Resursfördelning, prioritering och så vidare. Checklistorna vi har utarbetat är mycket bra att ha, dessa kommer att utvecklas, man kanske tar upp fler möjliga scenarier. Alla led behöver aktiveras samtidigt och agera strategiskt, det krävs en större grad av samverkan. Det är den största lärdomen jag tror vi kan ta med oss”

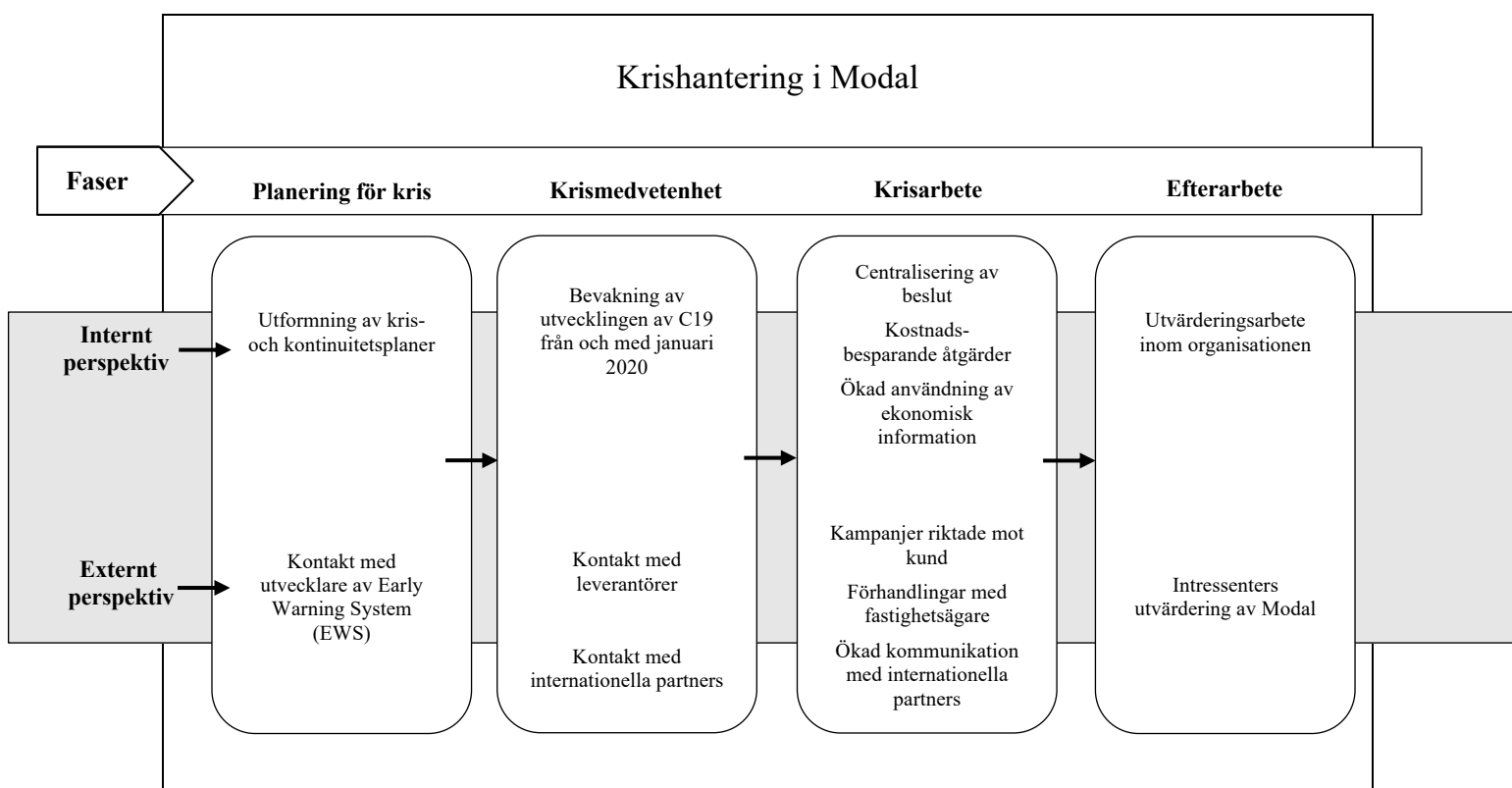
- Respondent D

5. Analys & diskussion

I detta kapitel följer en analys och diskussion om Modals krishantering och användning av styrmedel under C19-krisen, med utgångspunkt i modellen i studiens teoretiska ramverk. Inledningsvis beskrivs kortfattat de aktiviteter i krishantering som kan appliceras på modellen. Vidare analyseras företagets agerande genom en utvecklad krishanteringsmodell.

5.1 Modals krishantering

I Modal kan man urskilja flera olika ageranden som kan kopplas till olika faser i krisprocessen i enlighet med tidigare forskning. Dessa kan appliceras på den integrerade krishanteringsmodellen av Bundy et al. (2017) och Hong et al. (2012), se figur 3. Modal har tillämpat ett planeringsarbete som i stor utsträckning grundar sig i beprövade metoder och har även planer på implementering av digitala hjälpmedel för att vidare utveckla sin kontinuitetsplanering. Bland de aktiviteter som framkommer mer markant under det initiala krisarbetet återfinns förändringar i organisationsstruktur och ökad användning av ekonomisk information. Detta tar sig uttryck i bland annat centralisering av beslut och tät bevakning av försäljningssiffror. Företaget har även intensifierat kontakten med externa intressenter under krishantering. Det förkommer dock vissa skillnader i Modals agerande under krisen, och vissa observationer är svåra att kategorisera in i modellen. En fördjupad analys av företagets krishantering under C19, där både likheter och skillnader i agerande observerats, följer i avsnittet nedan.



Figur 3. Exempel på aktiviteter under Modals krishantering.

5.2 Planering & krismedvetenhet: Krishantering under krisens initiala fas

Då en pandemi har en annan karaktär än traditionella hot, ligger den utanför ramen för frågor som normalt behandlas vid krisplanering. Modal hade inga kris- eller kontinuitetsplaner för pandemier, dock hade de innan C19-krisen utvecklat planer för ett antal olika scenarier. Av de verktyg som Darling och Kash (1998) identifierar som användbara i planeringsfasen har Modal satsat till övervägande del på att utarbeta kontinuitetsplaner för specifika oförutsedda händelser, exempelvis brand, upplopp samt dödsfall i butik. Utveckling av kontinuitetsplaner för att förutse och hantera störningar som kan hota verksamheten betonas som en viktig del i planeringsarbetet (Fulmer, 2015, Herbane, 2010, Karim, 2011; Ritchie, 2004). Modal verkar i detta avseende ha tillämpat en krisplanering som grundar sig i "hur företag ska göra", och utformat relativt generiska planer för situationer som visserligen är ovanliga, men sannolika. Utformningen av krisplaner i form av specifika checklistor verkar ha hjälpt Modal att bättre kunna hantera de förändringar som uppstått i samband med C19, exempelvis nedstängningar av butiker. Modal kunde då bygga vidare på en redan utformad checklista för smitta i butik som har underlättat nedstängningsarbetet. Företagets checklistor över åtgärder skiljer sig åt från de mer kortfattade dokument som företag i större utsträckning använder sig av i samband med kris enligt Coombs (2015). Modal har även implementerat en övnings- och testaspekt i sin kontinuitetsplanering där all personal på huvudkontoret genomgick en VUCA-utbildning under 2019. Företagets arbete med utvecklande av kontinuitetsplaner tycks följa de tre komponenter som Cerullo och Cerullo (2004) presenterar, och företaget verkar till skillnad från andra företag inte glömt bort övningskomponenten. Även om utbildningen inte var ett konkret test av någon av planerna, verkar det ha bidragit till att skapa en viss *mental preparedness* inom organisationen (Lindström et al., 2010). Utbildningen upplevs av företaget även ha varit till hjälp under C19-krisen, framförallt i kommunikationen inom organisationen.

Detection av C19 skedde i samband med synlig påverkan på produktionen i Asien och nedstängning av ett av företagets internationella kontor, varpå Modals säkerhetsfunktion började bevaka situationen. Säkerhetsfunktionen upprättade vid tillfället scenarioanalyser och genomförde det som Paraskevas och Altinay (2013) lyfter fram som *hantering av signaler*. Säkerhetsfunktionen följde sedan kontinuerligt utvecklingen av situationen och fungerade väl som en *detector* i Modal. I fasen *vidareföring* inom organisationen meddelades ledningen om läget och fortsatt bevakning av utvecklingen följde. Mottagandet av informationen tycks dock ha hanterats med viss passivitet. En indikation på detta kan vara det möte som hölls i månadsskiftet februari-mars, där samtliga anställda på huvudkontoret uppmuntrades komma med idéer om hur omsättningen skulle öka med 30 % inom tre år. Detta var två veckor innan majoriteten av de internationella marknaderna stängdes ner, varpå företagets ekonomiska situation påverkades dramatiskt. De omfattande försäljningsbortfallen till följd av C19-krisen är visserligen en ytterst ovanlig händelse, därför kan agerandet försvaras med att företaget måste jobba vidare i en *business as usual*-anda. Även om den exceptionella situationen att närapå alla marknader skulle stängas ner naturligtvis är mycket svår att förutse, tycks dock i viss mån en kriskultur ha saknats hos ledningen. Detta beteende lyfts fram av Paraskevas och Altinay (2013) som benägenheten hos företag att misstolka eller ignorera signaler, för att istället lägga fokus på områden som anses vara *det viktigaste*, i Modals fall viljan att nå omsättningsmål.

Ledningen och säkerhetsfunktionen verkar ha genomgått en successiv krismedvetenhet som tar sin början i januari vid *detection*. Efter detta skedde en löpande kommunikation mellan säkerhetsfunktionen och ledningen, där den ökade närvaron av C19 ledde till bland annat utveckling av krisplaner vid eventuell påverkan på verksamheten. Kommunikationen via intranätet ut i organisationen under denna period berörde främst information om högriskländer och uppdaterade besöksrutiner. För de anställda på Modal som inte tillhörde ledningen eller säkerhetsfunktionen, verkar *krismedvetenhet* ha uppstått mer abrupt, i samband med *occurrence* (Hong et al., 2012). Detta kan definieras som tidpunkten då majoriteten av internationella marknader stängde ner i mitten av mars. Respondenter anger att det var i samband med detta som medvetenheten om krisens påverkan på verksamheten blev ett faktum. Detta indikerar en sammansmältning av faser för delar av organisationen och en viss intern informationsasymmetri, som leder till att olika delar av organisationen går igenom faserna i krisprocessen i olika takt.

5.3 Krisarbete & styrning

Krisarbetet, den tredje fasen i krishanteringsmodellen (se figur 3), innefattar början av Modals mer aktiva krishantering som sker i anslutning till nedstängningen av de internationella marknaderna. Denna utveckling gav upphov till en rad krisreaktioner som snabbt implementerades för att skydda verksamheten. I denna fas visar ledningen en förmåga till snabbt agerande, och antog ett *brandsläckningsbeteende* där en rad aktiviteter genomfördes i kostnadsreducerande syfte, för att säkra likviditeten i verksamheten. Dessa innefattade bland annat förhandlingar gällande betalningsvillkor och hantering av de stora kostnadsposterna personal och lager, i likhet med de kostnadsreducerande aktiviteter som beskrivs av Janke et al. (2014) som ett typiskt agerande i det initiala krisarbetet. Samtliga projekt pausades även i kostnadsbesparande syfte. Signalen ut i organisationen var tydlig; *rädda det som räddas kan*. Agerandet går även i linje med bland annat det Asel et al. (2011) benämner som en initial anpassning till situationen, där kortsiktiga beslut och fokus på kassaflöde samt kostnadsreducerande aktiviteter genomförs i syfte att hantera den plötsliga minskningen i efterfrågan. Under krisen har informationsflödet och kommunikation inom företaget intensifierats, vilket tar sig uttryck i form av bland annat dagliga avstämningar i ledningen samt tät bevakning av försäljningssiffror. Denna benägenhet hos företag att tillämpa en mer frekvent kommunikation och rapportering av ekonomisk information har även noterats hos företag i tidigare studier, bland annat Asel et al. (2011) och Janke et al. (2014). Modals användning av budgetar verkar dock ha minskat under krisarbetet. Krisarbetet kom även tidigt att inkludera kontinuiteten i e-handels- och centrallagret, som har blivit centrala delar till följd av den dramatiska ökningen i omsättning genom e-handeln. Schätter et al. (2019) beskriver vikten av att hålla sina kritiska processer i funktion vid störningar i verksamheten.

Det snabba krisförloppet tycks i viss mån ha gjort att Modals beslutsfattande kring kostnadsbesparande åtgärder skiljer sig något från vad tidigare forskning indikerar. Scholleova (2012) noterade under den ekonomiska krisen i slutet av 00-talet att fokus låg på försäljning av exempelvis icke-nödvändiga tillgångar för att stärka kassaflödet. Först i ett senare stadie vidtogs åtgärder såsom minskade lönekostnader. Modal däremot riktade initialt fokus mot personalkostnader, vilket grundas i olika orsaker; dels utgör personalkostnader en stor kostnadspost, dels skulle uppsägningar omedelbart behöva göras till följd av långa uppsägningstider. I och med möjligheten till korttidspermitteringar behövde dock företaget inte säga upp anställda. Den instinktiva reaktionen att ta del av stödpaketet kan dock vara ett exempel på kortsiktigt tänk. Visserligen ökar eventuellt chansen att ta del av stödpaketet snabbare ju snabbare Modal ansöker, dock uppstod en oönskad bieffekt på e-handelssidan. Företaget korttidspermitterade majoriteten av alla anställda, men e-handeln fick en kraftigt

ökad arbetsbörda till följd av den dramatiska försäljningsökningen. Detta medförde problem där bristen på personal gjorde att leveranstiden blev cirka två och uppemot tre veckor längre än normalt. Modal kan i sitt kortsiktiga agerande ha fattat ett förhastat beslut som kan bli kostsamt för företaget, både vad gäller ekonomiska aspekter och att varumärket tar skada, i och med minskat förtroende hos kunder.

5.3.1 Organisation & företagskultur

Modals snabba reaktioner i krisarbetet kan kopplas ihop med företagskulturen som genomgående premierar snabbhet i strävan att anpassa sig till nya situationer. Denna kultur är präglad av kreativitet och ett progressivt tänk där förändring är nyckeln till framgång, vilket är något som framkommer hos samtliga respondenter. Inom företaget ligger en viss stolthet i att "snabbhet sitter i väggarna"; snabbhet till att anpassa sig och snabbhet till att agera. Ett exempel på detta är företagets stora satsning på utveckling av e-handeln de senaste tio åren. Denna snabbhet och anpassningsbarhet märks även under krishantering; hos ledningen uttrycks det bland annat i den snabba implementeringen av korttidspermitteringar och de kostnadsreducerande åtgärder på bred front som skedde i omedelbar anslutning till försäljningsbortfallet. Kulturen verkar ha växt fram i samband med skiftet där Modal genomgick en transformation från *ett företag som säljer kläder* till *ett modernt modeföretag*. I och med detta verkar en typ av social styrning ha implementerats i företaget, där ett kreativt, flexibelt förhållningssätt har uppmuntrats och blivit något av en norm. Flexibiliteten har troligen varit till fördel i anpassningen till den nya situationen, då framgång i krisarbetet enligt Bundy et al. (2017) och Ritchie (2004), är beroende på hur företagskultur och organisationsstruktur varit utformade innan krisen. Organisationer som tillåter snabba förändringar i struktur kan på ett mer effektivt sätt hantera de negativa effekter som kan uppstå till följd av en kris (Bigley & Roberts, 2001). Modal har det senaste året gjort vissa strukturförändringar i organisationen där bland annat ett extra skikt har lagts till mellan VD och chefer i strävan att underlätta kommunikation och beslutsfattande. Denna något "spetsigare" organisationshierarki resulterade paradoxalt nog i en upplevelse av att vissa beslut har tagit längre tid än tidigare. Under C19 har strukturen i organisationen förändrats ytterligare. Den mest explicita förändringen och en tydlig respons på försäljningsbortfallet, var centraliseringen av beslut inom organisationen. Ledningen började ta en mer aktiv roll i krishantering, vilket skedde på bekostnad av den i normala fall relativt decentraliserade verksamheten. En trolig konsekvens av detta skulle kunna vara ett missnöje hos medarbetare, framförallt mellanchefer och landschefer, som tidigare tycks ha arbetat efter en variant av resultatstyrning och haft relativt mycket handlingsfrihet (Merchant & Van Der Stede, 2017). Att den tidigare adderingen av ett extra skikt i organisationsstrukturen anses ha lett till en viss seghet i beslutsfattande jämfört med tidigare, talar också för att centraliseringen under C19-krisen skulle tas emot med viss tveksamhet från medarbetare och chefer på Modal. Det uttrycks dock mycket lite missnöje kring centraliseringen, tvärtom verkar denna förändring anses nödvändig i den rådande situationen och en anpassning verkar ha skett utan större friktion. Vidare har det regelbundna informationsflödet från ledningen via framförallt intranätet upplevts som betryggande. Då de flesta medarbetare valt att arbeta på kontoret istället för hemifrån, har det även lett till ett naturligt regelbundet informationsflöde inom organisationen. Detta går i linje med Hopwood (2009) som menar att geografisk närhet kan underlätta informationsflödet mellan olika skikt i organisationen.

Under krisarbetet har en del interna motsättningar uppstått, där frågor kring arbetsmiljö och personalfrågor till viss del har ställts mot verksamhetens affärs mål. Ett exempel på detta är den komplexa frågan om hemarbete, där ett beslut drog ut på tiden. För Modal innebär hemarbete en förlust av styrning, ökade krav på digitalt ledarskap och en risk för minskad produktivitet.

Denna utmaning till följd av C19-krisen visar på att en pandemi kan ge kraftiga effekter på verksamheten och produktivitet, i likhet med resultat presenterade av Tan & Takakuwa (2011). Att beslut kring hemarbete har tagit tid kan delvis förklaras som en effekt av att C19-krisen är unik, vilket gör att Modal inte är vana vid att hantera denna typ av problematik. Frågan om hemarbete är även komplex ur andra perspektiv; Modal har under hanteringen av frågan behövt ta i beaktande det felaktiga signalvärdet som kan sändas ut om företaget agerar fel i frågan. Företaget vill bibehålla den externa bild av sig själva som en bra arbetsgivare och som ett företag som tar samhällsansvar, samtidigt är det viktigt att verksamheten fortsätter fungera effektivt. Samarbete och arbetsplanering fungerar effektivare när anställda befinner sig på kontoret. Diskussionerna kring frågan mynnade ut i att cheferna för respektive avdelning fick ansvar för beslutsfattandet, vilket står i kontrast till den tydliga centraliseringen av beslut gällande kostnader. Nu flyttades istället beslutsfattandet ut i organisationen, vilket kan anses vara en bra strategi där beslut fattas av de som är närmast ansvariga. Det kan dock resultera i en förlust av kontroll för ledningen i en fråga som kan påverka medarbetarens och omvärldens syn på företaget.

5.3.2 Interaktion med externa intressenter

Modal har fört en tät bevakning av nyckeltal som visar förändringar i kundbeteenden, vilket stämmer överens med det Kunc och Bhandari (2011) framhåller; att företag tenderar att rikta fokus mot externa intressenter under kris. Relationerna till företagets kunder, leverantörer samt andra intressenter har även lyfts fram som viktiga aspekter i krishantering (Acquier et al., 2008, Alpaslan et al., 2009), som bland annat kan bidra till bibehållen omsättning även under kris (Pal et al., 2014). Modal har haft tät kontakt med sina internationella partners och implementerat åtgärder för att stötta dessa genom att bland annat pausa allokeringen av varor till de nedstängda marknaderna. Detta leder till en överförsörjning av varor i svenska butiker, vilket är påfrestande för företaget på kort sikt. På längre sikt kan det dock anses vara en effektiv strategi ur flera aspekter. För det första minskar risken att inte få betalt för varor i tid, en reell risk då de nedstängda marknaderna haft ett fullständigt försäljningsbortfall och således har betalningssvårigheter. För det andra ger det de internationella parterna större möjlighet att återhämta sig och på så vis kan samarbetet fortsätta även i framtiden, vilket är till fördel för Modal som därigenom försäkras sin framtida möjlighet att bedriva verksamheten i dessa marknader. Att tvingas stänga ner marknader hade med stor sannolikhet skadat varumärket och därmed minskat förutsättningarna för framtida utveckling och expansion. Beslutet kring allokeringar drog dock ut på tiden då det inte var ett helt lätt beslut att fatta, på grund av de negativa effekterna som drabbar den svenska marknaden på kort sikt.

En annan utmaning för Modal är hyresförhandlingarna, där en lösning verkar ligga långt borta och där en av företagets största kostnadsposter således står oförändrad. Interaktionen mellan företag och dess externa intressenter under kris lyfts fram av Bundy et al. (2017) och blir i detta fall en särskilt intressant aspekt då de båda parterna i viss mån står i beroendeställning till varandra. Om Modal inte får rabatterade hyror i nuläget riskerar fastighetsägarna att stå med tomma lokaler. Fastighetsägare med hög belåningsgrad är dock beroende av stadiga hyresintäkter och därav motvilliga till hyressänkningar. Situationen kompliceras ytterligare av att förhandlingarna grundar sig i det statliga förslaget som utformats för att stötta företag under C19. Regeringens inblandning under C19 tycks både ha försvårat och underlättat för Modal; stöd vid korttidspermitteringarna har fungerat väl och möjliggjort en uppskjutning av uppsägningar, men hyresstödet verkar ha tappat effekt i och med att beslutet vilar hos fastighetsägarna. Regeringens roll som extern intressent under C19 är mycket speciell, då Modal till viss del är beroende av det ekonomiska stödet. Potentiellt kommer detta behov även att kvarstå under en längre period, beroende på den vidare utvecklingen av C19-krisen.

5.3.3 Anpassat krisarbete

Modal tycks under krisarbetet successivt ha övergått till en mer *ad hoc* problemlösningstaktik, där situationer har lösts efter bästa förmåga i takt med att de har uppkommit. Det faktum att scenarioanalyserna som gjordes i början snabbt blev inaktuella i takt med att krisen utvecklades, kan ha spelat en roll i att Modal övergav det mer traditionella krisarbetet för att på ett mer improviserat vis hantera effekterna av C19. En annan faktor som kan ha resulterat i att krisarbetet anpassades efter de speciella omständigheterna var den snabba eskaleringen av krisförloppet, som ledde till att belastningen ökade kraftigt på vissa funktioner inom företaget. Till följd av den ökade påfrestningen på verksamheten aktiverades krisgrupper för att möta behovet av ökad koordinering och samordning. Dessa krisgrupper har resulterat i ett ökat kommunikationsflöde mellan olika nyckelfunktioner i Modal, vilket verkar ha varit en fördel för att hantera de snabba förändringar som har skett till följd av C19. Efter de inledande veckorna av krisarbetet, övergick Modal från ett chocktillstånd till att arbeta mer systematiskt för att säkra verksamhetens kontinuitet. Företaget tycks ha hämtat sig något från den hektiska perioden i mars, och börjat tänka ”bortom horisonten”, på tiden efter C19. För att lösa problemet med överlager på längre sikt minskar företaget sina volymer från och med Q3, vilket innebär en viss risk för varubrist. Risken dämpas dock något av beslutet att spara en del basplagg till Q3 och Q4. Detta kan också ge bättre marginaler då dessa plagg annars skulle säljas till reducerat pris till följd av ett överlager. Den fortsatta möjligheten för kunden att välja ur ett brett sortiment, då endast mängden av plagg per variant reduceras, kan också tänkas leda till bibehållen konkurrenskraft. En annan positiv aspekt av detta skulle kunna vara att Modal inte behöver sälja lika mycket varor till låga priser och då inte riskerar att urholka varumärket och branschen.

5.4. Efterarbete & Modals krisberedskap för framtiden

C19-krisen har haft omfattande påverkan på Modal. Tack vare att Sveriges regering inte genomfört samma typer av nedstängningsåtgärder som flertalet andra länder, har Modal kunnat bedriva sin verksamhet och har således haft en relativt god försäljning. En annan positiv aspekt är att majoriteten av Modals butiker finns i Sverige vilket gör den svenska marknaden till företagets största, således blir inte skadorna lika omfattande som om företaget varit mer beroende av de internationella marknaderna. Framöver blir det viktiga för företaget att kunna återgå till mer av ett normalläge. Strategin att bibehålla goda relationer med exempelvis internationella partners samt att sedan tidigare ha en väl utvecklad e-handel, kan vara till fördel för organisationen. C19-krisen har i flera avseenden fungerat som en trigger för att kasta in modeföretag i en era där e-handeln kan ta över som den dominerande försäljningskanalen. Modals förmåga att anpassa sig snabbt till nya situationer, kan troligtvis främja det kommande efterarbetet. Den kanske viktigaste aspekten är att någon form av utvärderingsarbete och lärande inom organisationen sker, för att Modal ska kunna gå ur krisen som en mer resilient organisation och kunna hantera eventuella framtida kriser effektivare. Vikten av förmåga till snabb återhämtning och återgång till normal verksamhet lyfts fram av Prayag (2018) och Bruneau et al. (2003).

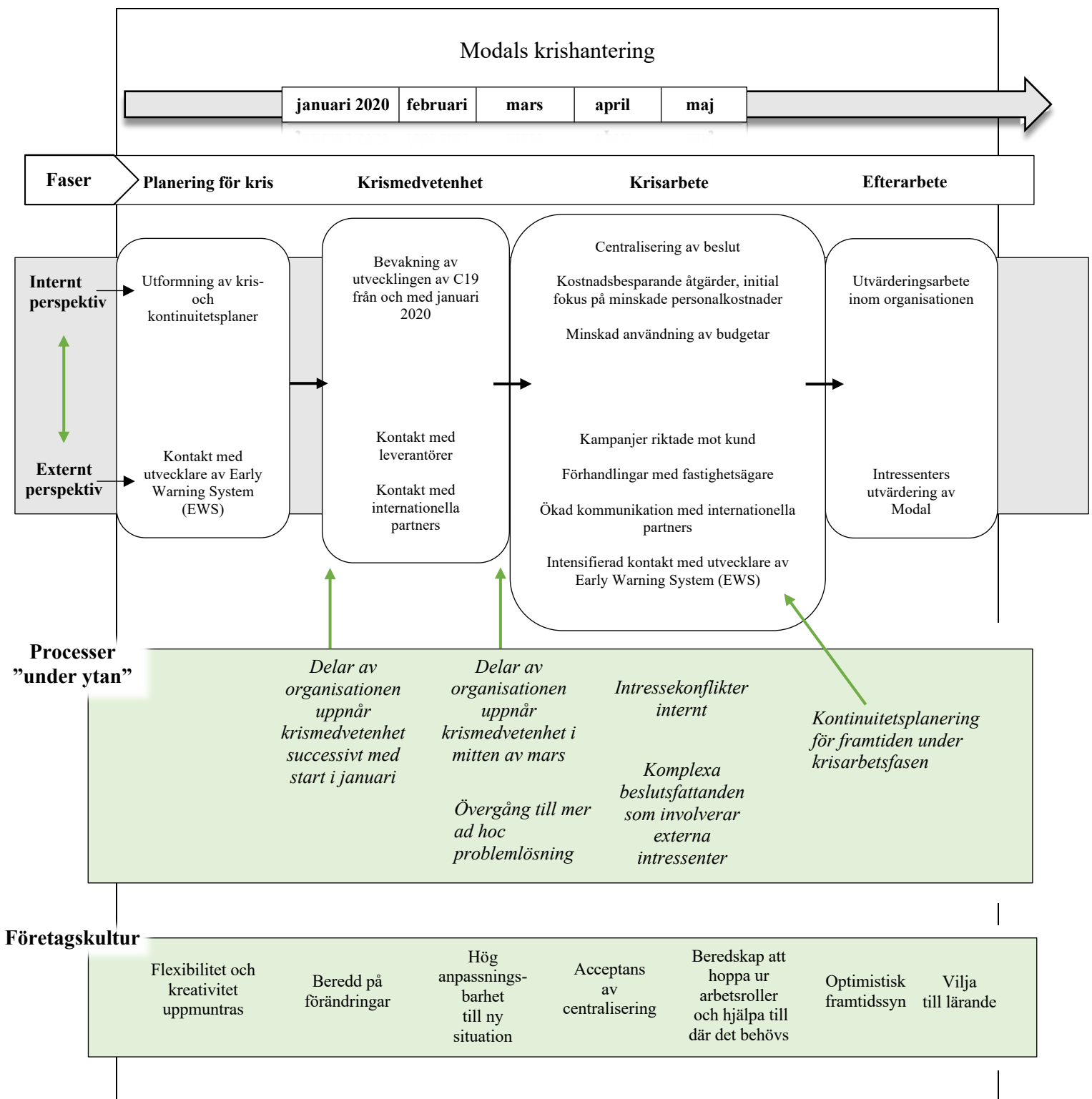
Modal skulle framöver kunna ta fram effektivare strategier för hur de ska hantera pandemier, genom kontinuerliga omvärldsanalyser, strategisk prognostisering och scenarioanalyser. På grund av pandemins natur är det dock svårt att avgöra vilken typ av aktiviteter som skulle kunna genomföras i förebyggande syfte, även om företaget till viss del skulle kunna reducera risken att bli allvarligt påverkade genom ett mer proaktivt tänk. Den omfattande osäkerhet som omger krissituationer skapar svårigheter för ledningen att kontrollera de negativa effekter som kan uppstå, vilket således bidrar till utmaningar att utveckla adekvata krishanteringsplaner och därigenom implementering av effektiva strategier. Denna problematik i planeringsarbete lyfts

fram av Friberg (2016) som belyser svårigheten i att planera för unika företeelser. Ett sätt att framöver lösa denna komplexa problematik skulle kunna vara att använda och implementera ett tekniskt system som skulle kunna detektera indikationer på potentiella hot. Modal har sedan tidigare inlett ett samarbete med ett företag som utvecklar EWS (*early warning system*). I samband med C19 har detta samarbete intensifierats i syfte att kunna använda systemet vid bland annat framtida pandemiutbrott. Tack vare samarbetet kan systemet anpassas och skraddarsys efter Modals förutsättningar och behov, och skulle kunna användas till att upptäcka indikationer på kommande kriser i ett mycket tidigare stadium. Modal skulle på så vis kunna svara på varningssignaler genom att göra nödvändiga omstruktureringar i organisationen och förbereda aktiviteter och åtgärder i syfte att minska pandemins påverkan. Systemet kan därmed användas i förebyggande arbete, det som Bundy et al. (2017) refererar till som *pre-crisis prevention*. Modal skulle via implementering av systemet kunna bli mer motståndskraftig mot yttre störningar genom att bygga upp en resistens i sin leveranskedja. Detta kan vara en stor fördel vid framtida kriser, något som poängteras av både Jüttner och Maklan (2011), samt Lambert och Cooper (2000).

5.5 En utvecklad krishanteringsmodell

Under krishanteringen i Modal återfinns både likheter och skillnader i agerande jämfört med tidigare forskning. Företagets krishantering kan liknas vid en process där det finns flera nivåer, där endast de mest uttryckliga ageranden kunde illustreras i den integrerade modellen av Bundy et al. (2017) och Hong et al. (2012). Modals krishantering kan således illustreras i en utvecklad modell där tre komponenter har kunnat identifierats (figur 4):

1. *Krishanteringens fyra faser*, det *interna* och *externa* perspektivet samt *explicita* ageranden i respektive fas, där det sker en tillämpning av organisationsstruktur och formella styrmedel.
2. *Processer "under ytan"* som innefattar bland annat interna motsättningar och ett anpassat beslutsfattande som växer fram under krisens utveckling. Dessa processer blir synliga vid djupare analys, och har en påverkan på företagets krishantering.
3. *Företagskulturen* illustreras som en central bas där organisationens kollektiva tankesätt verkar kunna bidra till att driva krishanteringen i önskvärd riktning.



Figur 4. Modals krishantering under C19, utvecklad modell. I figuren visas exempel på aktiviteter och processer.

De aspekter som är svåra att kategorisera är de som inte är direkt synliga utan snarare framkommer vid en djupare undersökning. Dessa kan ses som processer som pågår parallellt med den mer konventionella krishantering, men som sker "under ytan". De kan dock vara av stor betydelse och har spelat en viss roll i Modals krishantering. Bland dessa processer återfinns exempelvis det beslutsfattande som sker i mindre skala och övergången till en mer anpassad krishantering. Under C19 har formellt krisarbete till viss del fått stå åt sidan för ett mer flexibelt förhållningssätt där hantering av de mest akuta problemen prioriteras löpande, i

takt med att situationer uppstår. Denna anpassning till ett mer improviserat beslutsfattande verkar ha varit nödvändig för att hantera de snabba förändringar som skett till följd av C19-krisen. En negativ effekt av denna snabba omställning i beslutsfattande är att det i vissa fall resulterat i oönskade bieffekter. Ett exempel på detta är korttidspermittering av nästan all personal vilket orsakade problem för e-handeln.

Det kan även observeras en viss fusion av faserna i krisprocessen, där olika delar av organisationen kan uppfattas befinna sig i olika faser varpå faserna smälter samman. Detta blir tydligt i krismedvetenhetsfasen, och framkommer även krisarbetsfasen, där företaget tenderar att genomföra aktiviteter som kan tänkas vara mer lämpliga i efterarbetet vilket indikerar ett mer progressivt förhållningssätt där företaget ser ”bortom horisonten”. Det råder även en viss komplexitet i samspelet mellan det interna och externa perspektivet, där perspektiven i praktiken tycks vara mer samverkande och aktiviteter i det ena perspektivet kan påverka det andra. Den interna förmågan hos företaget att hantera krisen, tycks påverka interaktionen med olika externa intressenter. I vissa fall har det uppstått interna motsättningar på grund av olika syn på hur man ska hantera situationer som involverar företagets externa intressenter. Dessa motsättningar verkar uppstå när olika målsättningar har ställts mot varandra, exempelvis vid beslutsfattande om paus av allokeringen till de utländska marknaderna samt hemarbete.

Vidare tycks företagskulturen vara av stor betydelse under C19-krisen, där kollektiva beteenden hos anställda i företaget verkar ha lett till att krisarbetet har kunnat fortlöpa i en önskvärd riktning. Företagskulturen verkar ha viss påverkan på processerna som sker under ytan, och tycks i Modals fall även leda till en mindre friktion vid användningen av styrmedel under kris. Den redan implementerade kulturen präglad av ett flexibelt förhållningssätt, verkar leda till en relativt snabb anpassning under krisen och även en acceptans av de styrningsåtgärder som har vidtagits. Den överlag optimistiska framtidssynen, i kombination med viljan till lärande och utvärdering, kan vara indikatorer på bättre förutsättningar för effektivare efterarbete.

6. Slutsats

I detta sista kapitel följer de slutsatser vi har kunnat dra till följd av studien. De huvudsakliga resultaten av studien presenteras för att till sist ge förslag på vidare forskning.

Studiens syfte är att utforska krishantering och styrning i ett modeföretag under C19-krisen samt jämföra företagets agerande i praktiken med teorin. Studien visar att företaget till viss del använder sig av verktyg som kan kategoriseras i traditionell krishantering, vilket påvisas särskilt tydligt i krisens initiala skede, där kostnadsreducerande åtgärder står i fokus. Krisens relativt snabba utveckling leder till en rad snabba reaktioner som visar på vissa likheter med tidigare forskning, men även på exempel där fallföretaget agerar annorlunda. Det finns därför vissa aspekter av krishantering som inte på ett självklart sätt kan appliceras på den ursprungliga modellen i studiens teoretiska ramverk. Det pågår en del mikroprocesser i krisprocessens respektive fas som inte lyfts fram i tidigare forskning. Dessa processer har en påverkan på företagets krishantering och kräver efterforskning för att bli mer synliga. Den kollektiva viljan att stötta företaget under en pressad situation och förmågan att överge den ursprungliga krisplanen för ett mer improviserat agerande, kan vara värdefulla komponenter. Dessa komponenter fångas inte upp i den ursprungliga modellen. En orsak till detta kan tänkas vara att C19-krisen är unik vilket kan påverka företagets agerande, då det saknas tidigare erfarenheter av att hantera kriser av denna karaktär. Detta kan leda till att vissa beslut prioriteras före andra beroende på krisens omfattning och förlopp.

Därav skulle vi kunna säga att de modeller och förklaringar som finns i viss mån är otillräckliga för att förstå och beskriva företagets agerande under krisprocessen. Det råder en komplexitet där vissa aspekter kan kategoriseras in under olika faser och perspektiv, men där andra är svåra att finna och sortera. Faserna är inte lika distinkta i praktiken som de framställs i teorin utan det sker en viss grad av fusion. Utöver detta återkommer relationer med intressenter, som visserligen kan appliceras på modellen, men vars betydelse och roll i krishantering är mer komplex än vad den beskrivs i teorin. En till synes gynnsam intern hantering av en kris kan leda till en negativ påverkan på relationer med företagets intressenter, där beslut som fattas i syfte att rädda företaget här och nu kan orsaka skador i relationer med företagets intressenter på längre sikt. Modellen i sig kan på så vis anses vara för rigid i sin utformning; krisprocesser och krishantering kan inte endast målas ut som linjära processer och delas upp i olika perspektiv, då de i praktiken är mer komplexa. Fallföretaget visar en tendens till ett mer improviserat beteende i takt med krisutvecklingen, där situationer hanteras löpande. De mikroprocesser som sker "under ytan", bakom de explicita åtgärder som vidtas, pågår parallellt med krisarbetet i sin mer formella mening. Underliggande återfinns genomgående företagskulturen, där organisationens självuppfattning och normer utgör en typ av ryggrad under krisen. En flexibel kultur med en kollektiv vilja att anpassa sig till nya situationer verkar leda till en acceptans av förändringar i organisationsstruktur, vilket tycks resultera i en effektivare krishantering.

C19:s framfart har under mycket kort tid förändrat förutsättningarna dramatiskt för många företag i flertalet branscher. De stora nedstängningsåtgärder som vidtagits världen över har lett till en omfattande ekonomisk nedgång med en ökad arbetslöshet som följd. Det är framförallt den höga takten av smittspridningen samt de åtgärder som vidtagits för att förhindra spridning som varit avgörande för påverkan på ekonomin. För de företag som kämpar för att överleva krävs en omfattande hantering av de svårigheter som uppstår i och med intäktsbortfallet. Företagens förutsättningar till återhämtning och återgång till en "normal" verksamhet är bland annat beroende av virusets fortsatta spridningsförlopp. Då det råder stor osäkerhet kring utfallet

och den fortsatta utvecklingen, råder det även stor osäkerhet för företag och samhället i stort. Det är således svårt att förutsäga vilka åtgärder som bör vidtas härnäst. Litteratur, forskning och praktik har tidigare inte lagt speciell fokus på denna typ av omvälvande kriser som påverkar individer, företag och samhällen i stort. Efter C19 kommer troligtvis företag i större utsträckning inkludera pandemi i sin kontinuitetsplanering, som de gör med övriga reella hot. Företag har till följd av C19 blivit mer medvetna om effekterna av en pandemi och kan därigenom dra lärdom för framtida agerande. Detta kan leda till att organisationer är mer förberedda på uppkomsten av pandemier och således har bättre förutsättningar att hantera dem. Framförallt är det viktigt att företag agerar i ett mycket tidigare stadium än vad som varit fallet under C19.

Världen behöver lära sig leva med hotet om nya virusutbrott, därför bör företagsverksamhet anpassas där framförallt en utformning av adekvata kontinuitetsplaner och strategier sker. Ett mer progressivt förhållningssätt skulle kunna bidra till att öka företagets resiliens och därmed säkra kontinuiteten i verksamheten. Det handlar i slutändan om att den anpassningsbara överlever: Organisationer som kan kombinera en välutvecklad kontinuitetsplanering och strategier med förmågan att vara flexibla, kommer ha bättre förutsättningar att klara framtida kriser.

6.1 Förslag till framtida forskning

Denna studie fokuserar på krishantering under pågående kris. Efterarbetet och dess utmaningar blir därför av intresse för vidare forskning, då det kan tillföra ytterligare värdefulla bidrag till forskningen om krishantering. Det kan också finnas ett värde i att undersöka den komplexa relationen mellan företag och intressenter och hur den kan påverkas på längre sikt efter en omfattande kris, samt vilka effekter denna påverkan skulle kunna resultera i. Det kanske mest väsentliga är dock en fortsatt forskning inom krishantering för ett framtagande av en förfinad modell som fångar de beteenden och ageranden som inte nödvändigtvis är synliga vid första anblick, men eventuellt kan ha en stor betydelse för förmågan att på ett effektivt sätt hantera kriser. Det finns även ett värde i att undersöka huruvida kontinuitetsplanering kan utvecklas för att bli mer användbar givet den komplexitet och de olika mikroprocesser som förekommer i den övergripande krisprocessen.

Källförteckning

Facklitteratur

Ax, C., Johansson C. & Kullvén, H. (2015) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, uppl. 5.

Boin, A., & Hart, P. T. (2007). The crisis approach. In *Handbook of disaster research* (pp. 42-54). Springer, New York, NY.

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications, ss. 6-35.

Fulmer, K. L. (2015). *Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning Forms*. Rothstein Publishing.

Friberg, R. (2016). *Strategier för att möta risk och osäkerhet*. Kapitel 12, utdrag ur Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle. Stockholm School of Economics Institute Reserach och författaren, 2016. ISBN: 987-91-86797-22-5.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2017) *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Patel, R., Davidson, B. (2019) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Vetenskapliga artiklar

Abrahamsson, G., Englund, H., & Gerdin, J. (2011). Organizational identity and management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Acquier, A., Gand, S., & Szpirglas, M. (2008). From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(2), 101-114.

Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 38-49.

Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 213-231.

Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.

Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., ... & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business continuity planning: a comprehensive approach. *Information Systems Management*, 21(3), 70-78.

Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*, 39(2), 301-317.

Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.

- Darling, J., Hannu, O., & Raimo, N. (1996). Crisis management in international business: A case situation in decision making concerning trade with Russia. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 12–25.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 797-802.
- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.
- Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), 251-270.
- Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Karim, A. J. (2011). Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity to face business disaster. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18).
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.
- Lindström, J., Samuelsson, S., & Hägerfors, A. (2010). Business continuity planning methodology. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 15.
- Mukhopadhyay, A. K. (2005). *Crisis and disaster management turbulence and aftermath*. New Age International.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism management perspectives*, 25, 133-135.
- Rerup, C., & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.

Rezaei Soufi, H., Torabi, S. A., & Sahebjamnia, N. (2019). Developing a novel quantitative framework for business continuity planning. *International Journal of Production Research*, 57(3), 779-800.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.

Scholleova, H. (2012). The economic crisis and working capital management of companies. *Theoretical and Applied Economics*, 4(4), 79.

Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M., & Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118, 10-20.

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.

Smith, K.F., Goldberg, M., Rosenthal, S., Carlson, L., Chen J., Chen C. & Ramachandran S. (2014) Global rise in human infectious disease outbreaks. *Journal of the Royal Society Interface*.

Tan, Y., & Takakuwa, S. (2011). Use of simulation in a factory for business continuity planning. *International Journal of Simulation Modelling*, 10(1), 17-26.

Ulmer, R. R. (2001). Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

Zsidisin*, G. A., Melnyk, S. A., & Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International journal of production research*, 43(16), 3401–3420.

Tidningsartiklar

Bengtsson, S. (2020-03-30) Svensk Näringsliv. *Jacke: "Vi riskerar massarbetslöshet"*. Hämtad från: https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/corona-covid-19/jacke-vi-riskerar-massarbetsloshet_772524.html [2020-03-31]

Ceder, P. (2020-03-27) Svensk Näringsliv. *Medlemsföretagen: Försäljningen störttycker*. Hämtad från: https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/corona-covid-19/medlemsforetagen-forsaljningen-stortdycker_772391.html [2020-03-31]

Staples, J. (05-2006) Harvard Business Review. *Preparing for a Pandemic*. Hämtad från: <https://hbr.org/2006/05/preparing-for-a-pandemic> [2020-03-30]

Wande, H. (2020-03-27). SvD Näringsliv. *Coronavirusets inverkan på ekonomin. Svenska modeföretag kan slå ut av coronakrisen*. Hämtad från: <https://www.svd.se/svenska-modeforetag-kan-slas-ut-av-coronakrisen> [2020-04-11]

Myndigheter

Folkhälsomyndigheten. (2020-05-24a) Hämtad från: <https://experience.arcgis.com/experience/09f821667ce64bf7be6f9f87457ed9aa> [2020-05-25]

Folkhälsomyndigheten. (2020-04-01b). *Nya allmänna råd: Håll avstånd och ta personligt ansvar*. Hämtad från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/april/nya-allmanna-rad-hall-avstand-och-ta-personligt-ansvar/> [2020-04-30]

Regeringskansliet. (uppdateras kontinuerligt). *För företag med anledning av Covid-19*. Hämtad från: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-anledning-av-nya-coronaviruset/foretag/> [2020-05-30]

UNISDR, U. (2005). Hyogo framework for action 2005–2015: Building the resilience of nations and communities to disasters. In *Extract from the final report of the World Conference on Disaster Reduction (A/CONF. 206/6)* (Vol. 380). Geneva: The United Nations International Strategy for Disaster Reduction.

World Health Organisation, WHO. (2020-05-24a) *Coronavirus disease (COVID-2019) Dashboard*. Hämtad från: <https://covid19.who.int> [2020-05-25]

World Health Organization, WHO. (2020-04-29b) *Coronavirus disease (COVID-2019) press briefings*. Hämtad från: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/media-resources/press-briefings?fbclid=IwAR2K_UPTEvkJjFKrb3BQMemzxZq2nQ0qd8Ifh-2disTqeLcUa4SeITGXMzU [2020-04-30]

Ödman, P., (2020). *Socialstyrelsen. Gemensamma författningssamlingen avseende hälso- och sjukvård, socialtjänst, läkemedel, folkhälsa m.m.* ISSN 2002-1054, Artikelnummer 27120012HSLF. Hämtad från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/a1350246356042fb9ff3c515129e8baf/hslf-fs-2020-12-allmanna-rad-om-allas-ansvar-covid-19-tf.pdf> [2020-04-30]

Branschorganisationer

Davidson, J., (2019). Svensk handel. *Läget i handeln. 2019 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*. Hämtad från: https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf [2020-04-18]

Nevander, O., (2020-03-27). HUI. *Den blödande sektorn – Hur länge klarar sig sällanköpsvaruhandeln?* Hämtad från: <https://hui.se/den-blodande-sektorn-hur-lange-klarar-sig-sallankopsvaruhandeln/> [2020-04-23]

Ring, J., (2020-03-25) Swedish Fashion Council. En hel modebransch riskerar att utarmas. Hämtad från: <https://www.swedishfashioncouncil.se/swedish/#/new-page-11/> [2020-04-22]

Sternö, J., & Nielsén, T., (2018). *Modebranschen i Sverige - Statistik och analys 2018*. Volante Research. (Rapport 18:05 - Juni 2018) Hämtad från: <http://volanteresearch.com/2018/08/ny-rapport-modebranschen-i-sverige-2018/> [2020-04-22]

Svensk Handel. (2020-04-09a). *Dramatiska försäljningstapp i modehandeln*. Hämtad från: <https://www.svenskhandel.se/nyhetscenter/press/2020/dramatiska-forsaljningstapp-i-modehandeln/> [2020-04-22]

Svensk Handel. Stilanalys 1/2020 (2020b). *Tufft avslut på decennium med många utmaningar. Modehandelns utveckling under decenniet samt helåret 2019*. Hämtad från: <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/stilanalys/stilanalys-1---2020.pdf> [2020-04-22]

Övriga

British Standards Institution. 2006. *BS 25999-1 Code of practice for business continuity management*, London: British Standards Institution.

DMEXCO (2020) *Is the coronavirus pandemic an engine for the digital transformation?* Hämtad från: <https://dmexco.com/stories/is-the-coronavirus-pandemic-an-engine-for-the-digital-transformation/> [2020-04-23]

PostNord, Svensk Digital Handel & HUI Research. *E-barometern 2019 årsrapport*. Hämtad från: <http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-barometern-arsrapport-2019.pdf> [2020-04-23]

Bilaga I

Förteckning över intervjufrågor som har noterats i intervjuguiden

1. Hur ser din roll i företaget ut normalt?
2. Har den förändrats i och med corona och i så fall hur?
3. Hur har det sett ut de senaste åren för Modal i avseende tillväxt och utveckling?
4. Hur ser nuvarande situation ut i företaget?
5. Kan du gå igenom lite hur ert arbetssätt har sett ut under den här tiden, från när ni först började höra om spridningen av corona?
6. *Hur har Modal arbetat med kontinuitetsplanering innan corona?*
7. *När började ni förstå att corona kanske skulle kunna påverka företagets lönsamhet, försäljning osv.?*
8. Vilka är de negativa effekter som har påverkat er mest?
9. *Har ni vidtagit några åtgärder och i så fall vilka, vad gäller exempelvis hyra, personal och lager?*
10. Vilka underlag använder man nu för att fatta beslut och skiljer det sig åt från hur ni använder beslutsunderlag i normala fall?
11. Vilken ekonomisk information tittar man på i nuläget, vilka nyckeltal är viktiga?
12. *Hur har man agerat nu under krisen vad gäller nya projekt/ investeringar?*
13. Hur har rollerna sett ut i företaget under krisen, vad gäller beslutsfattande och liknande?
14. Hur ser det ut med kommunikation ut i organisationen?
15. Hur ser kommunikation mellan ledningen och medarbetare ut? Skiljer sig detta från hur det var innan krisen och i så fall hur?
16. Hur tycker du att informationen har varit från säkerhet och ledning under den här tiden?
17. Är det något ni försöker göra nu vad gäller att tänka framåt, företagsverksamheten efter corona?
18. *Har ni haft någon typ av krisplanering som ni har haft nytta av?*
19. Hur tycker du att det har fungerat den här tiden med krisarbetet?
20. Vilka skulle du säga har varit era styrkor i denna kris?
21. Hur har relationen och kommunikation sett ut med era internationella marknader?
22. Har du något du vill tillägga?