

Krishantering under coronapandemin

En kvalitativ studie om hur fyra företag agerar och styr sin verksamhet under en pågående kris

Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2020

Författare: Lina Carlsson & Anna Watsfeldt
Handledare: Peter Beusch

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, VT 2020

Författare: Lina Carlsson och Anna Watsfeldt

Handledare: Peter Beusch

Titel: Krishantering under coronapandemin. En kvalitativ studie om hur fyra företag agerar och styr sin verksamhet under en pågående kris

Bakgrund och problem: Den pågående coronakrisen har haft stor inverkan på samhället och företagen. Förutom påverkan på människors hälsa har den medfört att företag hamnat i en problematisk situation av intäktsförluster, minskad efterfrågan och där de inte längre kan genomföra normal affärsverksamhet. Detta kräver därför en större uthållighet hos företag för att överleva ekonomiskt och upprätthålla verksamheten, trots att framtiden är oförutsägbar.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur fyra svenska företag inom fyra utvalda drabbade branscher agerar till följd av coronakrisen. Fokus ligger på vilka åtgärder som vidtas inom verksamheten under den initiala fasen av krisen och vilken inverkan externa faktorer samt tidigare erfarenhet av krishantering har haft.

Avgränsning: En geografisk avgränsning har gjorts till företag som är verksamma inom Göteborgsområdet. Vidare behandlas endast fyra svenska företag inom branscherna för transport- och logistik, sällanköpshandeln samt tillverkningsindustrin.

Metod: Undersökningen använder sig av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor till respondenterna från de olika företagen. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram om institutionell teori, krisberedskap och hantering av verksamhetsstyrning under en pågående ekonomisk kris.

Resultat och slutsatser:

- Företag tenderar att agera utifrån tidigare erfarenheter av kriser.
- Leverantörskedjan och det organisationsfält som man verkar inom spelar stor roll.
- Åtstramning av styrningen med kostnadsbesparande syfte tenderar att dominera.
- Nyttjande av regeringens krispaket verkar underlättande för företagen.
- Det är svårt att planera för en föränderlig omvärld och framtid.

Förslag till fortsatt forskning:

Det hade varit intressant att undersöka:

- 1) Hur effekterna blev av de undersökta företagens val av åtgärder.
- 2) Vilken inverkan ägandeformen har på företagens handlande under en kris.

Nyckelord:

Verksamhetsåtgärder, krishantering, coronakrisen, osäkerhet, krisberedskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
<i>1.1 Bakgrundsbeskrivning</i>	4
<i>1.2 Problemdiskussion</i>	5
<i>1.3 Syfte och frågeställning</i>	6
<i>1.4 Avgränsning</i>	6
<i>1.5 Definitioner</i>	6
2. Teoretisk referensram	7
<i>2.1 Ekonomistyrning</i>	7
<i>2.2 Kris</i>	8
<i>2.3 Krisens olika faser</i>	8
<i>2.4 Krisberedskap</i>	9
<i>2.5 Osäkerhet</i>	10
<i>2.6 Institutionell teori och etablerade styrmedel</i>	11
<i>2.7 Leverantörskedja</i>	12
<i>2.8 Regeringens krispaket och Folkhälsomyndighetens restriktioner</i>	12
3. Metod	14
<i>3.1 Forskningsdesign</i>	14
<i>3.2 Urval av företag och respondenterna</i>	14
<i>3.3 Intervjumetodik</i>	16
<i>3.4 Insamling för teoretisk referensram</i>	16
<i>3.5 Hantering och analys av empiriskt material</i>	17
<i>3.6 Analysmetod</i>	17
<i>3.7 Trovärdighet</i>	17
4. Empiri	19
<i>4.1 Pac2 AB</i>	19
<i>4.2 Bilia AB</i>	21
<i>4.3 Västrafik AB</i>	23
<i>4.4 Begoma Spedition AB</i>	26
5. Analys	30
<i>5.1 Upptäcka krisen</i>	30
<i>5.2 Förberedelser och att förebygga</i>	30
<i>5.3 Att kontrollera krisen</i>	31
<i>5.4. Lärdomar och framgångsrik krishantering</i>	33
6. Slutsats	35
<i>6.1 Slutsatser</i>	35
<i>6.2 Förslag till fortsatt forskning</i>	36
7. Källförteckning	37
8. Bilagor	42

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till coronapandemins spridning i världen och hur svenska näringslivet har påverkats. Vidare presenteras en problemdiskussion om hur företagen påverkats och svårigheten i att bedriva normal affärsverksamhet. Vidare redogörs för syftet med uppsatsen och de frågeställningar som ska besvaras. Slutligen presenteras uppsatsen avgränsningar och tre definitioner förklaras.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Den 31 december 2019 upptäcktes att ett nytt virus hade brutit ut i staden Wuhan i Kina. Viruset fick snabb spridning och endast två veckor senare rapporterades ett första fall utanför Kina (WHO, 2020a). Utbrottet förklarades den 30 januari som ett internationellt hot mot människors hälsa och den 11 februari kom viruset att få namnet covid-19 (WHO, 2020b), som står för *coronavirus disease 2019* (Folkhälsomyndigheten, 2020c). Till följd av den globala spridningen och det faktum att viruset blev ett direkt hot för jordens befolkning, klassades det den 11 mars som en pandemi av WHO (2020a). Folkhälsomyndigheten (2020a) bekräftade det första fallet av coronaviruset i Sverige den 31 januari och sedan dess har över 45 400 människor smittats och mer än 4 700 människor har mist livet (Coronakartan, 2020-06-09).

Förutom att påverka människors hälsa och välmående har viruset även drabbat både samhället och det svenska näringslivet hårt. I ett första skede såg man att dagligvaruhandeln sköt i höjden som följd av människors bunkrande av förnödenheter (Wedin, 2020). Samtidigt minskade benägenheten att konsumera mindre nödvändiga varor och tjänster. Konjunkturinstitutet (2020) beskriver att hushållens efterfråga har minskat kraftigt som följd av rädslan för att smittas och myndigheternas uppmaningar om att undvika fysisk kontakt med andra människor för att motverka spridning. Denna minskade efterfråga menar Statistiska centralbyrån, SCB (2020) påverkar flera branscher av det svenska näringslivet även i ett senare led. Deras riskbedömning är även att den svenska ekonomin kommer att påverkas enormt. Konjunkturinstitutet (2020) menar att Sverige nu står inför en lågkonjunktur och beräknar att för andra kvartalet 2020 förväntas svensk BNP sjunka med sex procent och för hela året med tre procent, men upplyser om att framtiden är mycket oberäknelig.

I krisens utveckling har externa faktorer kommit att spela stor roll för hur företags situationer påverkats. När Kina inledningsvis efter årsskiftet valde att stoppa stora delar av sin produktion i landet och stänga sina landsgränser, kom konsekvenserna för globala produktionskedjor att bli förödande. Framförallt påverkades fordons- och elektronikindustrin över hela världen och de hamnade snabbt i farozonen (Kraemer, 2020). Inte långt efter att Kina valt att stänga sina landsgränser, tog många av världens länder efter och strikta regler infördes på jordens alla kontinenter (Nevéus, 2020). Öppna gränser är vanligtvis en hörnsten i EU och till följd av de stängda landsgränserna uppkom många logistiska problem och det fria flödet av människor och varor blev drastiskt hämmat. Sverige som exportberoende land har drabbats av förödande konsekvenser där leveranser till och från produktioner internationellt har rubbat många företags leverantörskedjor (Liljeheden, 2020).

Coronaviruset har utvecklats till en allvarlig global kris där forskare prognostiserar att hela världsekonomin är på väg in i en djup ekonomisk kris. Pandemin bidrar till att alla ekonomiska bedömningar för närvarande präglas av stor osäkerhet. Världsekonomin har drabbats av efterfråge- och utbudschock och många företag väljer att senarelägga sina investeringar vilket bidrar till ytterligare minskad efterfråga (Carlgren, 2020). Med stor osäkerhet inför framtiden

får många av Sveriges över en halv miljon företagare handskas med att vidta effektiva åtgärder för att anpassa sig till det rådande läget (Företagarna, 2020).

1.2 Problemdiskussion

Landets ekonomi har en dyster framtid som följd av coronapandemin, menar Ceder (2020), med ökad arbetslöshet och minskad tillväxt. I takt med att världens ekonomi faller ihop förväntas tiotusentals företag i Sverige att gå i konkurs och situationen i landet kan förväntas bli sämre. Regeringen har i ett försök att dämpa de ekonomiska konsekvenserna presenterat krispaket för att stödja företagen, vilka kan komma omfatta stöd på sammanlagt över 300 miljarder kronor (Regeringen, 2020a). Den ekonomiska kris som nu föreligger för bolagen sätter verksamheter i en kritisk situation. I tider som dessa är det mycket svårt, om än omöjligt, för företagen att genomföra normal affärsverksamhet. Istället för att styra som vanligt tvingas de nu agera snabbt på krisen och vidta effektiva verksamhetsåtgärder för att anpassa sig till det rådande läget, men framförallt för att verksamheten ska fortleva. PWC (2019) menar att den krishantering som företagen tvingas genomföra och hur väl förberedda företagen är inför en period av ekonomisk nedgång, beror på två faktorer; Befintlig krisberedskap och vilka erfarenheter som föreligger inom organisationerna. Detta blir avgörande för vilka operativa och finansiella åtgärder som vidtas, något som även påverkas av andra yttre faktorer som uppkommer under krisperioden.

Ur ett krishanteringsperspektiv finns det relativt mycket forskning kring hur företag väljer att omstrukturera sin verksamhet och agera under kriser. Coronakrisen är under tiden då uppsatsen utförs i ett tidigt skede och en typ av radikal kris som har mer omfattande påverkan på hela omvärlden än tidigare finanskriser, just av orsaken att den grundar sig i en pandemi och fara för människors liv. Staples (2006) menar att en pandemis konstans skiljer sig från andra mer isolerade händelser såsom naturkatastrofer då den fortlöper under en längre tidsperiod. Detta kräver därför en större uthållighet hos företag för att överleva ekonomiskt och upprätthålla verksamheten, trots att framtiden är oförutsägbar. Däremot är det idag vanligt att företag besitter en krisberedskap inom verksamheten som i stor utsträckning är utformad för mer isolerade händelser och finansiella kriser där företag kan påbörja en återhämtning relativt snabbt och inte för sådana varaktiga kriser som coronapandemin prognostiseras att bli (Staples, 2006). Senast en pandemi präglade vår omvärld var då A(H1N1), även benämnd svininfluensan, bröt ut och som varade mellan 2009 till 2010. Konsekvenserna för ekonomin och svenska samhällsviktiga verksamheter var då obetydliga och kan ha berott på att pandemin var av en mildare karaktär och förhållandevis få personer blev smittade eller beordrades arbeta hemifrån för att minska smittspridning (Krisinformation, 2014).

WHO publicerade 2016 en global studie som visar på att pandemier kommer att bli allt vanligare då man riskbedömt sambandet mellan dagens klimatförändringar och risken för smittspridningar (Enfors, 2020). Detta möjliggör för studier som ger en djupare inblick och bredare förklaring till orsakerna bakom företags agerande under kriser som grundar sig i en pandemi. Mycket få studier behandlar just företags krishantering under en radikal pandemi, där krisen leder till omfattande konsekvenser för företag och samhället. Denna studie avser utforska krishanteringen och de verksamhetsåtgärder som fyra svenska studerade företag inom olika drabbade branscher tvingats vidta. Då krisen befinner sig i sitt initiala skede kommer därför studien behandla företagets krisberedskap samt agerande under krisen. Vidare undersöks vilka redan implementerade krisstrategier som finns i företagets verksamhet samt vilken inverkan tidigare erfarenheter av osäkerhet och kriser haft för den aktuella krisen.

Studien behandlar även avslutningsvis mycket kort hur företagen ser till framtiden då det råder stor osäkerhet kring krisens fortsatta utveckling.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur fyra svenska företag inom fyra utvalda drabbade branscher agerar till följd av coronakrisen. Fokus ligger på vilka åtgärder som vidtas inom verksamheten under den initiala fasen av krisen och vilken inverkan externa faktorer samt tidigare erfarenhet av krishantering har haft.

Undersökningen ämnar således till att besvara följande frågeställningar:

- Hur väljer de studerade företagen i undersökningen att hantera coronakrisens initiala skede?
- Vilka är de bakomliggande orsakerna till deras agerande och i vilken utsträckning har erfarenhet av tidigare krishantering spelat roll för denna kris?

1.4 Avgränsning

I uppsatsen har inledningsvis en geografisk avgränsning gjorts till företag som är verksamma inom Göteborgsområdet. Vidare behandlas endast fyra svenska företag inom fyra specifikt utvalda branscher vilka är logistik- och transport, sällanköpshandeln samt tillverkningsindustrin. Detta medför att övriga branscher som också haft betydande påverkan inte berörs. Samtliga respondenter i intervjuerna har en hög position med lång arbetslivserfarenhet inom respektive bolag och ger således en mycket övergripande bild av deras situation och vilka åtgärder som genomförs.

1.5 Definitioner

Nedan följer definitioner av tre viktiga begrepp som förekommer frekvent i uppsatsen med syfte att skapa förståelse för vad som presenteras i undersökningen.

Kris: Enligt MSB (2010) definieras kris som en händelse vars konsekvenser drabbar många människor och stora delar av samhället. En kris hotar fundamentala och samhällsviktiga samt värden såsom vår hälsa, frihet eller elförsörjning.

Krishantering: De systematiska åtgärder som en företagsledning vidtar vid uppkomst av allvarliga händelser. Begreppet härleder till hantering av kriser både före, under och efter att krisen har inträffat (Simola, 2005).

Verksamhetsstyrning: Alla verktyg och metoder en ledare använder för att se till att anställda tar önskvärda beslut i led med företagets strategier och målsättning. Enligt Malmi & Brown (2008) utgörs dessa verktyg av *planering, administrativ styrning, cybernetisk styrning, kulturstyrning, samt belönings/motivationssystem.*

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras olika teoretiska ramverk som ska ge en förståelse för vad som senare presenteras i empirin och som ligger till grund för analysen.

I detta avsnitt presenteras inledningsvis en definition av ekonomistyrning och dess olika styrverktyg. Vidare presenteras ramverk som förklarar krishantering och vikten av att företag har en utarbetad krisberedskap när det uppstår oförutsägbara förändringar och tid av osäkerhet i omvärlden. Det redogörs även för ett antal karaktärsdrag från hur företag tenderar att agera när en kris uppstår samt hur tidigare erfarenheter kan ha inverkan på företags fortlevnad efter en kris. Därefter presenteras den institutionella teorin som ger en förståelse för den institutionella struktur som föreligger samt de traditioner som företag har inom sin organisation. Detta är en förklaringsvariabel till hur företagen kan svara på den rådande coronapandemin. Vidare förklaras de beroendeställningar som finns mellan företag och den miljö de verkar inom, vilket går under begreppet organisationsfält. Detta följer av teori kring uppbyggnaden av företagets leverantörskedja och hur betydande ett kontinuerligt arbete och utvecklande av sina interna processer kan vara. Avslutningsvis presenteras vilka stöd och krispaket som regeringen har erbjudit i samband med den rådande coronakrisen i syfte att stödja svenskt näringsliv, likväl vilka restriktioner som haft betydande roll i detta sammanhang.

2.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning kan definieras som en avsiktlig påverkan på en organisation och dess medlemmar mot företagets ekonomiska mål (Ax et al., 2015). Ytterligare en definition av ekonomistyrning är att företaget utifrån finansiell information ska eftersträva uppnå ett önskvärt beteende bland företagets anställda (Lindvall, 2001). Oavsett definition handlar ekonomistyrning i grunden om att avsiktligt påverka mänskliga beteenden mot de verksamhetsmål och strategier som företaget har. Styrningens grundpelare syftar till att åstadkomma en effektivitet och produktivitet inom företaget för att både behålla sin position på marknaden, men också för att kunna expandera och stärka sin position. Enligt Lindvall (2001) anses ett företag vara effektivt om de ständigt arbetar med att uppnå verksamhetsmålen genom planering, samordning, kontroll och uppföljning av verksamheten.

Organisationsstruktur och formella styrmedel är två olika styrverktyg för att leda företaget i rätt riktning mot de uppsatta verksamhetsmålen. Styrning genom organisationsstruktur handlar om att företaget kan påverka strukturen och förhållandena inom organisationen genom val av ansvarsfördelning, beslutsfattande och samordning. Genom det formella styrmedlet kan företaget bearbeta och påverka processerna med exempelvis budgetering, prognoser och förbättrande av olika nyckeltal. Kombinationen mellan organisationsstrukturen och det formella styrmedlet är viktigt att ta hänsyn till då förändringar av organisationsstrukturens olika delar leder till att det formella styrmedlet måste anpassas efter de nya förutsättningarna (Ax et al., 2015).

2.1.1 Organisationsstruktur

Begreppet organisationsstruktur som styrmedel syftar till faktorer såsom organisationsform, ansvarsfördelning, personalstruktur och beslutsprocess. Valet av organisationsstruktur beror på företagets arbetsuppgifter, storlek, omvärld samt enheternas geografiska lokalisering (Ax et al., 2015). Många företag är idag organiserade utifrån så kallade verksamhetsfunktioner. Funktionsindelningen innebär att avdelningarna har ett mer omfattande ansvar och liknande

arbetsuppgifter går att finna i de olika enheterna, exempelvis kan en avdelning ha ansvar för både försäljningen och IT support. Syftet med att göra en sammansättning av flera funktioner inom en enhet och således sprida företagets funktioner på olika enheter är för att eftersträva möjligheter till att dra stordriftsfördelar av detta och på så vis effektivisera hela organisationsstrukturen och produktiviteten (Jacobsen et al., 2000).

2.1.2 Formella styrmedel

Det formella styrmedlet har sin utgångspunkt i organisationens affärsidé där strategier och verksamhetsplaner fastställs. Styrmedlet omfattar både övergripande frågor vars syfte är att leda företaget i rätt riktning och på vilket sätt de ska agera på marknaden, men också mer operativa frågor på detaljnivå där kapacitet- och finansieringsberäkningar genomförs via exempelvis produktkalkylering, budgetering, internprissättning och prestationsmätningar (Samuelson, 2001).

I företag som befinner sig i en föränderlig omvärld eller marknader är en vanlig strategi att man inför budgeten diskuterar inom ledningen huruvida de aktuella strategierna fortfarande är sannolika eller om de bör genomarbetas för att bättre anpassas till de nya förutsättningarna och omständigheterna. Detta tillvägagångssätt definieras som strategisk styrning och innebär således en fixering av verksamhetsplaner, lönsamhetskrav och kapitalbehov (Samuelson, 2001).

2.2 Kris

Det finns olika beskrivningar på omständigheter som ska råda för att något ska klassas som en tid av kris. Simola (2013) menar att man kan urskilja sex stycken gemensamma karaktärsdrag för de kriser som har varit, vilka är; sällsynt, utmärkande, stor inverkan på samhället, tvetydig, akut och att det är höga insatser involverat. Det handlar enligt Zamoum och Serra Gorpe (2018) om en tid med plötsligt avbrott i den vardagliga verksamheten och en period som kräver drastiskt- och kritiskt beslutsfattande. Likadant menar PWC (2019) att en kris triggas av betydande interna alternativt externa faktorer eller mindre incidenter som eskalerat, och är en situation som har en företagsomfattande påverkan på flera eller alla funktioner vilket skapar störning i den normala affärsverksamheten (PwC's Global Crisis Survey, 2019). En kris handlar om en osäker tid där normal affärsverksamhet inte längre kan bedrivas, utan det primära fokuset blir krishantering (Zamoum & Serra Gorpe, 2018).

Mitroff (2004) diskuterar vilka typer av kriser som kan drabba ett företag. Dessa delar han upp i fyra olika kategorier; informationskriser som kan innebära att felaktig eller hemlig information som berör företaget sprids, psykopatiska kriser så som terrorism, gisslantagande eller av annat kriminellt slag, ekonomiska kriser med börsras eller lågkonjunktur som orsaksbakgrund och avslutningsvis kriser som har inverkan på ett företags rykte där deras ställning ifrågasätts.

2.3 Krisens olika faser

Fearn-Banks (2016) beskriver att vad som är gemensamt för olika kriser som företag upplever är att krisförloppen tenderar att vara uppbyggda på liknande sätt samt att krisberedskapen oftast ser likadan ut och ger positivt utfall oavsett rådande situation. Hon presenterar en femstegsmodell som förklarar detta förloppet.

- 1) **Att upptäcka krisen.** Detta initiala skede kallas prodromalfasen och innebär att krisen ofta upptäcks med hjälp av någon typ av varningstecken, en prodrom. Dessa tecken kan ibland vara tydliga men är vanligtvis svåra att uppfatta, vilket innebär att det är

fördelaktigt för företagen att vara observanta på när förändringar eller oväntade händelser inträffar i den miljön som de verkar inom. Om en prodrom upptäcks tidigt har företaget en möjlighet att motverka krisen från att fullt utvecklas.

- 2) **Förberedelser och att förebygga.** Genom att skapa en relation och tilltro till sin omgivning kan företagen minimera risken att en kris uppstår. Vanligtvis upptäcks en kris när den redan är ett faktum, vilket förhindrar företagen att motverka den. För att förebygga att detta sker bör företagen ha en utvecklad krishanteringsplan för hur verksamheten ska arbeta när en kris har inträffat.
- 3) **Att kontrollera krisen.** När krisen väl inträffat är det väsentligt att företaget återfår kontrollen över situationen för att kunna avgränsa och styra krisen. Hur detta görs beror på hur omfattande krisen är, krisberedskap och övriga faktorer som avgör i vilken utsträckning företagen kan agera.
- 4) **Återhämtning.** Detta avser perioden efter krisen då verksamheterna behöver återgå till normal affärsverksamhet och bygga upp företagets förtroende för sin omgivande miljö på nytt.
- 5) **Dra lärdomar.** Efter att en kris har inträffat och företaget har lämnat den bakom sig behövs en utvärdering göra gällande vad som inträffat och hur man kan dra lärdomar av krisen. Det handlar också om att fastställa den förlust eller vinst som företaget upplevt under krisen. Detta kan senare utgöra en prodrom för senare krisen som uppstår.

2.4 Krisberedskap

MSB (2010) beskriver vikten av att ett företag har en utarbetad krishantering och att det på lång sikt kommer att löna sig. De presenterar tre förslag på förebyggande krishantering som företag kan ha för att vara bättre förberedda om en kris skulle uppstå. Den första åtgärden är intern kontroll vilket kan göras genom att genomföra risk- och sårbarhetsanalyser samt genom kontinuitetsplanering. Genom analyserna kan företagen dels skapa sig en bild om deras nuvarande situation och kapacitet, dels se över vilka eventuella händelser som kan inträffa i framtiden och hur väl de i sådana fall skulle kunna hantera situationen. Kontinuitetsplaneringsprocessen skulle innebära att man istället ser till åtgärderna och vilka behov som finns för att undvika att något stannar upp i organisationen, om en kris uppstår (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2010).

Den andra åtgärden är extern samordning och innebär att företaget måste interagera med omvärlden för att arbetet ska ge goda resultat. Detta innebär främst samordning med de myndigheter som stöttar och ger råd gällande förberedelser och krishantering. Även att samordna en omvärldsanalys med andra aktörer kan verka förebyggande. Den tredje åtgärden som företag kan vidta är att öva ihop för att maximera sin krisberedskap. Detta innebär att företaget själv genomför övningar, men att övningar även genomförs gemensamt med andra aktörer. Det är då möjligt att utveckla sina strategier och fastställa ansvarsområden samt att det även ger involverade parter en möjlighet att testa sin infrastruktur, sina egna och gemensamma resurser samt system (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2010).

Vidare presenterar PWC (2019) i en undersökning att oavsett typ av kris som råder, tenderar den att påverka den operativa verksamheten genom störningar i drift, konkurrens, problem med leverans och logistik samt olika former av produktionsfel. De menar att det är av stor vikt att förstå hur hela organisationen påverkas av en kris, antingen initialt eller i ett senare skede. Detta kräver således ett proaktivt krisberedskapsarbete, där undersökningen presenterar att man bör se krishantering som en nödvändig funktion i verksamheten. Likaså visade det sig att ett stort

antal företag som genomgått en kris menar att verksamheten till följd av detta har stärkts och blivit mer lönsam som följd av hur de hanterade krisen.

Ytterligare en faktor som visat sig vara viktigt för att överleva en kris är att agera som ett team, och hålla fast vid företagets värderingar. PWC menar att det finns korrelation mellan att arbeta i grupp och positiva resultat. Avslutningsvis beskriver de att kriserna i framtiden kommer bli mer komplexa och svårare att kontrollera vilket kräver att man lägger ner mer arbete på att vara förberedd. Att vara förberedd kan ses som en möjlighet till konkurrensfördel, vilket gör att man kan se på kriserna som en möjlighet för mognad och tillväxt (PWC: Global crisis survey, 2019).

2.5 Osäkerhet

Enligt Chenhall (2003) är det av stor vikt att skilja på begreppen osäkerhet och risk när man talar om styrning i osäkra tider. Med risk så behandlas situationer där det finns möjlighet att beräkna sannolikheter till ett visst utfall. Osäkerhet däremot, gör det svårt att beräkna sannolikhet kopplat till ett visst utfall. Osäkerhet i omvärlden kan uppstå genom ett flertal olika faktorer som både kollektivt och individuellt kan bidra till svårigheter att förutspå framtiden. Exempel på faktorer som orsakar osäkerhet är naturkatastrofer, pandemier, politisk instabilitet eller globala kriser i ekonomin. När marknader förändras uppstår nya förutsättningar och en större komplexitet till anpassning att ta hänsyn till (Chenhall, 2003).

2.5.1 Styrning under en osäker tid

Chenhall (2003) förklarar att det finns ett antal karaktärsdrag som är gemensamt för organisationer när det uppstår osäkerhet i omvärlden. Ett utmärkande karaktärsdrag som studerats hos organisationer i tider av osäkerhet är att man inledningsvis stramar åt sin styrning inom organisationen, för att vidare övergå till en mer organisk förändringsprocess i sin ekonomistyrning. Företag stramar åt sina prestationsfrämjande belöningsystem i form av exempelvis lägre löner eller bonusar under tider av osäkerhet. Generellt lägger även företag mindre tid och engagemang vid traditionellt budgetarbete då framtiden är svår att förutspå, vilket ger dem en större flexibilitet och möjlighet för anpassning till omvärldens rådande osäkerhet (Chenhall, 2003). Enligt Mintzberg (1993) bör man lägga större engagemang vid prognostisering, vilket ger en tydligare riktning att agera efter, men också tillräckligt med flexibilitet för att ha möjlighet att hantera en osäker omvärld (Mintzberg, 1993).

Vidare beskriver Monson (2020) att det finns framförallt två åtgärder att sträva efter för att så effektivt som möjligt svara på den utveckling och oförutsägbarhet som råder runt om i världen under den pågående coronapandemin. Det första är att säkra sig en stabil likviditet, vilket man främst gör genom strama åt sina onödiga utgifter och kostnader. Fasta kostnader såsom hyra och löner ger inte mycket likvida medel över, vilka bör ses över för att ge omedelbar likviditet och hålla verksamheten fortsatt igång. Den andra åtgärden är att på bästa sätt förhandla med kreditgivare och beslutsfattare. För att täcka alla fasta kostnader, betald sjukfrånvaro, återbetalning av lån och liknande behövs en plan och ett samarbete för att underlätta (Monson, 2020).

2.5.2 Framgångsrik krishantering

Vad Hammerskog (2005) menar eftersträvas med krishantering är att företaget så skonsamt som möjligt ska komma ur krisen. Vad hon inledningsvis beskriver är avgörande för hur framgångsrikt detta sker är hur snabbt ett företag startar igång sitt krisarbete. Detta är väsentligt för att så tidigt som möjligt ta beslut och kunna agera utefter dessa. Att tidigt samla in

nödvändig information och att ansvariga för krishanteringens vågar agera utifrån detta är också något som är viktigt för ett lyckat krisarbete. En ytterligare avgörande faktor för krishanteringens är att företagen vågar ändra beslut som tagits och agera utifrån information som tillkommer under krisen. Vidare beskriver Pearson & Clair (1998) att en krishantering är lyckosam om företaget kan återgå till kärnverksamheten och värna om kunderna och samtidigt som de kan hantera de direkta förlusterna som följer av krisen. Vidare menar de också att om de åtgärder som vidtas för att handskas med krisen leder till att företaget får positiva resultat, kan verksamheten få värdefull erfarenhet och ta med lärdomarna inför framtida kriser.

2.6 Institutionell teori och etablerade styrmedel

Burns och Scapens (2000) menar att de val av styrmedel som ett företag implementerar i sin verksamhet kan formas utefter de redan institutionaliserade normer och principer som finns inom organisationen. Vad som definieras som institution inom en organisation enligt Burns och Scapens (2000) är människors sätt att tänka, idéer och traditioner vilka uppkommer genom inarbetade och standardiserade processer som visat sig vara framgångsrika under en lång tid. Vid införande av styrmedel är en vanlig strategi att utgå från redan befintliga rutiner och värderingar och därefter modifiera styrningen för att bättre passa in i organisationens redan institutionaliserade sätt att prestera (Burns & Scapens, 2000).

Vidare menar Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) att hur organisationer styrs påverkas till stor del av hur omgivningen ser ut. Inom den nyinstitutionella teorin, som är en del av den institutionella teorin, diskuterar man att organisationer tenderar att bli mer och mer lika varandra av två anledningar; organisationsfält och isomorfism (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

2.6.1 Organisationsfält

Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015) beskriver att den enskilda organisationen påverkas av förändringar i det organisatoriska fältet inom vilket de är verksamma. Ett organisationsfält skapas genom att flera organisationer interagerar med varandra, antingen i form av utbyte av produktlinje, produkter, värderingar, intresse eller kunskap. Det kan även handla om att man är verksam inom samma bransch, industri eller inom ett visst geografiskt område så som region eller län (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

DiMaggio och Powell (1983) beskriver att det inom organisationsfälten finns en struktur där de mindre företagen har en beroendeställning till de större, och att det ofta är de som styr. Detta gör att de mindre bolagen tvingas agera utifrån dem och således inte handlar självständigt. En konsekvens som blir av detta är att organisationer blir mycket influerade av varandra och blir mer lika varandra sett till struktur och kriterier, ett fenomen som kallas isomorfism. (DiMaggio & Powell, 1983)

2.6.2 Isomorfism

Det finns tre olika varianter av begreppet isomorfism, vilka är tvingande-, imiterande- och normativ isomorfism. Tvingande isomorfism kan förklaras som formella eller informella krav som ställs från starka organisationer på svagare organisationer, som de tvingas uppnå. Ett exempel på detta kan vara att staten ses som den starka organisationen som genom lagar och regler ställer krav på andra organisationer och således påverkar deras agerande (DiMaggio & Powell, 1983).

Imiterande isomorfism innebär att företag som befinner sig i en osäker situation, där man inte vet hur man ska handla, imiterar andra framgångsrika organisationer. Detta kan göras när man ska använda en teknik som man inte behärskar, med syftet att utfallet därmed också blir framgångsrikt. Slutligen är normativ isomorfism något som uppkommer från professionalisering, och kan förklaras som att anställda inom företag har samma typ av utbildningar och verkar inom samma nätverk. Detta bidrar till en homogen konstellation som innebär att företagen eller anställda ofta delar samma typ av värdering, attityd och tankar och således tenderar att agera på liknande sätt (DiMaggio & Powell, 1983).

2.7 Leverantörskedja

En leverantörskedja syftar till den del av värdekedjan som avser flödet av pengar, varor eller information från tillverkare till kunden genom alla stegen i produktionen. Leverantörskedjan hanterar alla processer i samband med inköp och leverans och är nära sammankopplat med logistik. Vad som eftersträvas att uppnå genom effektivisering av kedjan är att minska rutinmässiga kostnader, förbättra kvaliteten av informationsflödet samt komprimera tiden för affärstransaktioner och därmed skapa sig konkurrensfördelar (CSCMP, 2020).

Enligt Christopher (1998) är det primära syftet med leverantörskedjan att vara informationsgivande för företaget och på så vis stötta till att tjäna så mycket pengar som möjligt. Med detta menar han att göra rätt saker till lägsta möjliga kostnad och samtidigt sälja så mycket som möjligt. För att uppnå en så låg kostnad som möjligt inom sin leverantörskedja måste man som företag implementera en bra extern och intern prestanda. Med extern prestanda menas aktiviteter som påverkar kunderna. Det kan exempelvis vara leveranstider, korrekta fakturor, balans mellan pris och prestanda samt bra bemötande generellt när det gäller åtgärder inom kundservice. Med intern prestanda menas aktiviteter inom företaget såsom en kvalitetssäkrad produktion, låg kapitalbindning i varulager, utnyttjande av produktionsanläggningar och en snabb genomloppstid.

2.8 Regeringens krispaket och Folkhälsomyndighetens restriktioner

Regeringen har vidtagit diverse åtgärder för att lindra de ekonomiska följderna som kommer av corona. Den 25 mars presenterade regeringen ett krispaket för små- och medelstora företag, som innehöll flertalet åtgärder, som bland annat omfattar en tidsbegränsad minskning av sociala avgifter från den 1 mars till den 30 juni. Denna dispens gäller för maximalt 30 stycken anställda med en lönesumma om högst 25 000 kr per anställd och månad. Vidare omfattas även ett förslag om skattelindring i form av att all skattepliktig vinst får vara möjlig att avsätta till periodiseringsfond och därmed skjuta upp skatten till senare år (Regeringen, 2020a).

Regeringen röstade den 2 april igenom förslaget om korttidspermittering som blev en ny lag den 7 april. Regeringen meddelade då att "Korttidspermittering kan användas när företag drabbas av tillfälliga ekonomiska problem till följd av något oväntat" (Regeringen, 2020b). Att korttidspermittera innebär att låta de anställda arbeta till minst 20 procent av sin ordinarie arbetstid under en period, vilket sker utan att de anställda förlorar lön i proportion till detta då staten går in och stöttar företagen ekonomiskt. Syftet med denna åtgärd att företag som har drabbats av corona ska kunna anpassa sig snabbt till situationen och genom korttidspermitteringarna få chansen att undvika uppsägning av sina anställda. Regeringen meddelar att alla arbetsgivare, förutom några inom offentliga sektorn, kommer att kunna använda sig av detta stödet under månaderna maj till juli 2020. Vidare har dock Tillväxtverket beslutat om att detta inte omfattar enskilda firmor (Regeringen, 2020b).

Vidare publicerade Folkhälsomyndigheten den 1 april 2020 allmänna restriktioner och rekommendationer gällande hur enskilda individer, men också verksamheter i Sverige, ska ta sitt ansvar och vidta åtgärder för att minska smittspridningen i landet. Några av dessa åtgärder var att undvika större sociala sammanhang, att arbetsgivare ska erbjuda arbete hemifrån om möjligt och undvika onödiga resor samt upprätthålla social distansering (Folkhälsomyndigheten, 2020b).

3. Metod

Följande kapitel avser att motivera vald forskningsdesign och redogöra för studiens tillvägagångssätt för att uppfylla uppsatsens syfte. Vidare presenteras urval av företag och respondenter samt vald intervjumetodik. Fortsättningsvis behandlas informationsinsamlingen för den teoretiska referensramen och hur det empiriska materialet har analyserats. Sluten sker en diskussion om trovärdigheten för uppsatsen.

3.1 Forskningsdesign

För att uppnå syftet med uppsatsen och besvara frågeställningen behöver studien vägledas av en lämplig och tydlig metod. Då uppsatsen ämnar till att förklara och undersöka ett specifikt fenomen, vilket i denna studie innebär coronapandemins påverkan på företags verksamhetsstyrning och vilka åtgärder som behövts vidtas, lämpar sig en kvalitativ forskningsmetod. Detta innebär enligt Bryman och Bell (2017) att fokus ligger på den tolkning som medverkande i undersökningen bidrar med samt att forskarna lägger större vikt vid ord snarare än kvantifiering vid datainsamling.

I uppsatsen har en fallstudie genomförts, vilket enligt Patel och Davidson (2003) innebär en undersökning som utgår från ett specifikt valt ämnesområde eller händelse med syfte att skapa förståelse och bidra till teoriutveckling. Detta tillvägagångssätt avspeglas i uppsatsen genom att coronapandemin som lett till en global ekonomisk kris undersökts, där fokus ligger på förståelsen för de verksamhetsåtgärderna som de fyra företagen vidtagit och vilken inverkan den externa miljön i form av myndigheters restriktioner och stängda landsgränser har haft. Detta kräver således en forskningsdesign som analyserar både de interna och externa faktorerna som påverkat situationen samt skapar en förståelse för de bakomliggande orsakerna som observerats (Denscombe, 2014).

Det empiriska materialet i uppsatsen utgår från fyra respondenter från olika företag, i olika utvalda branscher. Detta arbetssätt är enligt Bryman och Bell (2017) av ett mer induktivt slag där utfallet av studien och det observerade empiriska materialet ger forskaren möjlighet att genom detta dra generella slutsatser.

3.2 Urval av företag och respondenterna

Vid urval av företag undersöktes inledningsvis vilka branscher som kunde vara lämpliga för uppsatsens och besvara dess frågeställning. Nyhetsrapporteringar från och SVT Nyheter (2020b) visar att branscher som drabbats hårdast av den pågående coronapandemin är hotell- och restaurangbranschen (Sandberg, F. 2020), sällanköps- och detaljhandeln, transport och logistik samt tillverkningsindustrin (Blomberg, L. 2020). Hotell- och restaurangbranschen är helt beroende av försäljningsintäkter och turism, vilket gör att de nu i tider av restriktioner med social distansering samt stängda gränser har tappat avsevärt med kunder. Sällanköpshandeln som är en del av detaljhandelsbranschen är även de helt beroende av försäljningsintäkter, men skiljer sig ändå åt något då produkterna omfattar olika prisklasser, kapitalomsättningshastighet samt kontraktstider och därmed påverkas något annorlunda. Vidare beskriver de att transport och logistik har blivit hårt drabbade när stängningar av landsgränser infördes, vilket förhindrade det fria flödet av människor och försvårade handeln över gränserna. EU kommissionen valde den 16 mars att lägga fram förslag för att stänga EU:s gränser och SVT Nyheter (2020c) rapporterar om att den 19 mars förbjöds även icke nödvändiga resor till Sverige. Detta har haft direkt påverkan på tillverkningsindustrin där komponenter och delar

som behövs för produktionen inte har kunnat levereras som planerat. (SVT nyheter 2020c; Sveriges Radio 2020a)

För att avgränsa urvalet valdes att fokusera på sällanköpshandeln, logistik- och transportbranschen samt tillverkningsindustrin. Inledningsvis avsåg uppsatsen att studera flertalet ovannämnda branscher främst för att på så vis kunna undersöka företags verksamhetsåtgärder och se till eventuella mönster av gemensam karaktär oberoende av bransch. Då svarsfrekvensen från potentiella respondenter till undersökningen var lägre än initialt förväntat på grund av omständigheterna av krisen, ansågs därefter syftet att undersöka mönster hos flera branscher inte längre möjligt. Då några respondenter till undersökningen från flera av de utvalda branscherna redan tackat ja, gjordes valet att fullfölja urvalet fastän det skulle bidra till något mer utbrett och sporadiskt resultat än att studera endast en bransch.

Urvalet av sällanköpshandeln, logistik- och transportbranschen samt tillverkningsindustrin som skulle ligga till grund för undersökningen gjordes då intresse fanns att studera organisationer som verkar inom en mer komplex leverantörskedja och vars verksamhet i stor utsträckning är beroende av andra aktörer. Inom sällanköpshandeln innebär det bland annat att produktion inte alltid sker internt utan görs av ett annat företag och eventuellt även på annan ort. Då blir genast frågor relaterade till produktion, lagerhållning och leveranser en viktig och central del i deras strategiarbete. Detsamma gäller för företag inom tillverkningsindustrin där det istället kan handla om flödet av komponenter, sammansättningar och leveranser. Slutligen blir situationen liknande för transportföretag då logistiken ofta är beroende av andra parter, exempelvis som tillhandahåller fordon och förare och därmed blir processen fram till slutkunden mer omfattande. Anledningen till att branschen inom hotell- och restaurang valdes bort i undersökningen låg till grund för att en stor andel av företagen inom branschen tidigt i pandemins utbrott ansökte om konkurser (Norström, 2020). Därmed fanns ett större intresse för en undersökning av företag inom resterande ovannämnda branscher då det kunde ge större möjlighet till att studera företagens krisstrategier och således uppfylla uppsatsens syfte. Vidare var det även av stor vikt att företagen som skulle delta i undersökningen varit verksamma en längre tid för att på så vis tidigare ha erfarit ekonomiska kriser, vilket ger möjlighet att jämföra vilka nya åtgärder som vidtagits under den rådande coronapandemin.

Inledningsvis söktes efter relevanta företag via internet där branscher som transport- och logistik, tillverkningsindustrin och sällanköpshandel användes som kriterium och hjälpord vid eftersökningar. En geografisk avgränsning gjordes även till inom Göteborgsområdet för att underlätta eventuella resor för att genomföra intervjuerna. När lämpliga företag påträffades kontaktade vi dem via mail där vi kortfattat beskrev vad uppsatsen skulle handla om samt vilka ämnen vi önskade fråga om. I första hand kontaktades företagets ekonomiansvarig om kontaktuppgifter fanns att tillgå på respektive företags hemsida. Om så inte var fallet skickade vi ett mail till den adressen som stod angivet på företagets hemsida, och skrev att vi önskade få möjlighet till samtal med ekonomiansvarig eller anställd med chefsposition inom respektive företag. Detta för att försäkra sig om att personen i fråga hade en tillräckligt stor kunskap om företagets val av verksamhetsåtgärder och hur krisstrategierna ser ut.

Svarsfrekvensen från företagen var mycket låg och endast ett tiotal svarade. Sju personer avböjde att ställa upp på en intervju, då tre av dem uttryckte tidsbrist under omständigheter av den pågående coronakrisen. Detta var en negativ aspekt för uppsatsen då fler intervjuer hade varit lämpligt för att skapa en tydlig och nyanserad bild av situationen. Resultatet blev fyra intervjuer med personer från fyra olika företag, två i VD-position, en ekonomidirektör samt en marknadsansvarig. Fördelaktigt var att samtliga respondenter arbetat i respektive företaget en

längre tid och hade således erfarenhet av tidigare krishantering under tider av lågkonjunktur och tidigare ekonomiska kriser. Detta medförde även en möjlighet till att skapa sig en någorlunda övergripande bild av hur situationen sannolikt kunde se ut för respektive bransch som de verkar inom.

Nedan tabell sammanfattar företagen som deltog i uppsatsen:

Företag	Bransch	Ägandeform	Respondent	Datum för intervju	Tidsomfång intervju
Pac2 AB	Tillverkningsindustri	Privat	Thomas Carlsson	24-04-2020	45 min
Bilia AB	Sällanköpshandel	Privat	Tobias Welander	27-04-2020	60 min
Västtrafik AB	Transport & logistik	Offentligt	Sara Frank	28-04-2020	65 min
Begoma AB	Transport & logistik	Privat	Henrik Malmberg	08-05-2020	35 min

3.3 Intervjumetodik

I denna uppsats har semistrukturerade intervjuer genomförts, vilket enligt Bryman & Bell (2017) innebär att forskaren använder sig av intervjuguide som innehåller en sammanställning av de ämnen som ska beröras. Frågorna är relativt öppna och ger således respondenten frihet i att utforma sitt svar och svara med egna ord, utan att vilseleda tankarna (Bryman & Bell, 2017). Allt eftersom intervjuerna fortlöpte ställdes följdfrågor för att på så vis få en bredare förståelse av varje enskilt företags situation och vilka åtgärder som vidtagits. Intervjufrågorna upprättades med intention att beröra relevanta områden för att kunna besvara frågeställningen och uppfylla syftet som låg till grund för uppsatsen.

Samtliga intervjuer genomfördes per telefon, förutom med Bilia som skedde i butik i Sisjön, Göteborg. Att genomföra intervjuerna per telefon blev mer eller mindre en självklarhet med tanke på att det är en pandemi som ligger till grund för denna kris och därav ska smittspridning undvikas. Om situationen hade sett annorlunda ut hade det varit mer önskvärt att genomföra samtliga intervjuer på plats, då hur respondenterna uttrycker sig i tal och kroppsspråk blir tydligare och kan ge en mer förklarande bild. Efter godkännande av samtliga respondenter spelades intervjuerna in för att underlätta bearbetningen av informationen samt för att kunna vara mer närvarande vid intervjun. En av uppsatsskrivarna utsågs i förhand till huvudintervjuare och hade då ansvaret att till största del driva intervjun och den andra ansvarade för att föra anteckningar i syfte att dokumentera de mest relevanta punkterna samt för att underlätta att sammanställa transkriberingen i efterhand.

3.4 Insamling för teoretisk referensram

För att utforma en lämplig teoretisk referensram som ligger till grund för senare analys har information via internet sökts. Inledningsvis studerades tidigare uppsatser om ekonomisk kris för att skapa en övergripande bild av hur referensramen kunde se ut och vad som skulle beröras, sett till lämplig teori och övrigt material. Vidare sökte vi efter information kopplat till ämnet krishantering, likväl aktuell information om coronakrisen. Sökord som användes för detta var bland annat 'kris', 'krishantering', 'krisberedskap', 'crisis management' och 'coronakrisen'. Det väsentliga i framtagandet av teoretisk referensram var att finna teorier och material som skulle skapa en förståelse för det som senare presenteras i empirin.

3.5 Hantering och analys av empiriskt material

Det empiriska materialet som erhållits från intervjuerna transkriberades och sammanställdes sedan utifrån de undersökningsvariabler som studien berör. Detta innebar viss filtrering av det som var av relevans för uppsatsens syfte, utan att tappa helheten av situationen som givits av respondenterna. Undersökningsvariablerna tog form i intervjufrågornas olika berörda områden och grundas i uppsatsens syfte; att få förståelse för de åtgärder som företagen vidtar under krisen samt se till om tidigare erfarenheter har spelat en väsentlig roll i företagets agerande under denna kris. Undersökningsvariablerna berör följande ämnen;

- 1) *Coronakrisens initiala påverkan på företaget.*
- 2) *Krisberedskap inom företaget.*
- 3) *Hur regeringens krispaket har nyttjats och hur Folkhälsomyndighetens restriktioner har påverkat.*
- 4) *Vilka verksamhetsåtgärder som tagits till följd av krisen.*
- 5) *Branschens- och företagets känslighet för en period av minskad efterfråga och intäkter.*
- 6) *Hur företagen ser på framtida förändringar i verksamheten till följd av krisen.*

3.6 Analysmetod

Efter att det empiriska materialet sammanställts och utifrån de undersökningsvariabler som studien ämnar studera, påbörjades en analys med tillämpning av den teoretiska referensram som studien utgår ifrån.

Inledningsvis valdes att se till hur företagen blivit påverkade i den initiala delen av coronakrisen och vad de bakomliggande orsakerna till detta var hos respektive företag. Detta tillämpades utifrån Eriksson-Zetterquist m.fl. (2012) ramverk om hur förändringar i ett företags organisationsfält kan leda till stora problem för resterande aktörer. Därefter analyserades i vilket utsträckning företagen sedan tidigare hade implementerat krisstrategier inom organisationen och hur betydelsefullt tidigare erfarenheter av finansiella kriser har varit under denna coronakris. Detta tillämpades utifrån Burns och Scapens (2000) ramverk om institutionell teori som menar att företag vanligtvis utgår från sina tidigare rutiner och traditioner vid införande av nya styrmedel. Även tillämpning av MSB:s (2010) ramverk om kontinuitetsplaneringsprocessen har utgjort en central del av analysen, som menar att det är viktigt att ta lärdomar från tidigare kriser.

Vidare analyserades företagets verksamhetsåtgärder och förändringar i dess organisationsstruktur utifrån Chenhalls (2003) samt Monsons (2020) ramverk angående vanliga styrmedel under en tid av osäkerhet. Det var även av vikt att jämföra i vilken omfattning regeringens krispaket och Folkhälsomyndighetens restriktioner påverkat verksamheten inom respektive företag i undersökningen. Fortsättningsvis analyserades företagets svårigheter med att utföra en tänkbar och realistisk ekonomisk planering i osäkra tider som dessa, vilket tillämpas i samband med Chenhalls (2003) och Mintzbergs (1993) ramverk om vikten av ett flexibelt förhållningssätt och att genomföra prognoser. Avslutningsvis analyserades vilka större verksamhetsåtgärder som vidtagits och vad som varit de bakomliggande orsakerna till detta utifrån Christophers (1998) teori om vilken inverkan företagets leverantörskedjor har.

3.7 Trovärdighet

Trovärdigheten i en uppsats handlar om att avspegla det studerade materialet på ett rättvisande sätt, vilket exempelvis i en kvalitativ studie kan handla om att ge en korrekt bild de förklaringar och tankar som respondenter i intervjuer har haft. Det främsta syftet är att återge hur det

faktiska läget såg ut och hur det berättades av personerna i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). I denna uppsats har trovärdigheten eftersträvats genom att samtliga intervjuer har spelats in och sedan transkriberats ordagrant. Utifrån transkriberingen sammanställdes det empiriska materialet och citat valdes ut. Vid tolkningar av materialet kan subjektiva bedömning dock ha gjorts till följd av att författarna innan utformningen av empirin har arbetat med den teoretiska referensramen. För vidare diskussion om trovärdighet kommer begreppen reliabilitet och validitet att ligga till grund.

3.7.1 Validitet

Med begreppet validitet avses att det som redogörs för i undersökningen är relevant i sitt sammanhang. Validitet kan delas upp i intern validitet och extern validitet. Intern validitet handlar om att de observationer som gjorts i undersökningen stämmer överens med vad som presenteras i den teoretiska referensramen (Bryman & Bell, 2017). Detta stärks för uppsatsen då det har skett ett kontinuerligt arbete med den teoretiska referensramen för att sälla ut vilken information som är relevant och som ska kunna förklara vad som presenteras i empirin. Samtidigt kan det kritiserats att den teoretiska referensramen delvis anpassas utifrån empirin, vilket dock har gjorts för att stärka den röda tråden i uppsatsen och då information som fanns innan intervjuerna förlorande relevans när transkriberingen analyserades. Extern validitet innebär att det resultat som erhålls väl ska kunna dra slutsatser om kontexten, vilket Bryman och Bell (2017) diskuterar kan vara komplicerat i en kvalitativ studie. Detta beror på att det oftast sker ett urval av medverkande för undersökningen och att detta tenderar att bli begränsat. För denna uppsats kan den externa validiteten ifrågasättas då urvalet av företag både är spritt mellan olika branscher och då intervjuer endast har skett med fyra personer. Vad som dock stärker att resultatet har möjlighet att ge en generaliserande bild av sammanhanget är då samtliga respondenter har en hög position i företagen och således har en tydlig övergripande bild av företagen, hur verksamheten har påverkats samt orsakerna till de åtgärder som vidtagits.

3.7.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menas att det som mäts utförs på ett tillförlitligt sätt (Bryman & Bell, 2017). För att reliabiliteten ska anses som hög är av vikt att se till att kvaliteten på den tekniska utrustningen kan anses som tillförlitligt, vilket för denna uppsats innebär hur tillförlitlig respondenterna i intervjun är. Detta kan de anses vara då de har relevant kunskap om hur verksamhetsstyrningen ser ut och vilka åtgärder som vidtas samt då de har en längre arbetslivserfarenhet inom bolaget. Även reliabiliteten går att dela upp i intern- respektive extern reliabilitet. Intern reliabilitet berör huruvida forskarna är eniga i tolkningarna av det undersökta materialet. Extern reliabilitet handlar om huruvida man skulle uppnå samma resultat om man genomförde undersökningen på nytt. Detta menar Bryman och Bell (2017) kan vara problematiskt vid en kvalitativ studie eftersom resultaten bygger på forskarnas tolkningar. Vad som dock blir viktigt är att forskaren har en förmåga att göra bra observationer och att därmed inte låta tidigare erfarenheter påverkas vid resten av datainsamlingen (Bryman & Bell, 2017). Detta stärks genom observationer från ljudinspelningar av varje intervju, vilket har kunnat klargöra för eventuella otydligheter som upplevdes under intervjun istället för att göra egna tolkningar av vad som sades.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet som erhållits från intervjuerna. Detta är uppdelat utifrån respektive bolag om område som berörs. Inledningsvis beskrivs företaget och respondenten, därefter beskrivs hur coronavirusets initiala påverkan såg ut, följt av företagets krisberedskap samt hur regeringens krispaket kunnat nyttjas i verksamheten. Vidare berörs vilka operativa och finansiella åtgärder som gjorts till följd av krisen, hur känsligt företaget och branschen är för sämre ekonomiska tider och slutligen hur coronakrisen kommer leda till förändrad krisstrategi.

4.1 Pac2 AB

Pac2 AB är ett ytbehandlingsföretag som verkar inom tillverkningsindustrin. Företaget startades under 1960-talet i Göteborg av Tawi AB och blev 2005 uppköpt av Pac2, då verksamheten förflyttades till Kungsbacka. Pac2 säljer tjänster med förbeläggning av fästelement till slutkunder inom främst fordons-, möbler, VVS-, samt elektronikindustri (Pac2, 2020). 2018 omsatte företaget drygt 18 miljoner SEK och antalet anställda uppgår till elva personer (AllaBolag, 2020a). Respondenten i intervjun var Thomas Carlsson vars befattning på företaget är VD, och har därmed ett övergripande ansvar över verksamheten. Han har arbetat på Pac2 sedan 2005 och har verkat inom branschen i åtta år.

4.1.1 Coronavirusets initiala påverkan på företaget

Respondenten beskriver att den rådande coronapandemin haft stor påverkan på företaget. I det inledande skedet hade de normal affärsverksamhet, där de i själva verket hade högre efterfrågan på sina tjänster än normalt trots att stora delar av Sveriges näringsliv var kritiskt. Respondenten menar att de under denna period såg optimistiskt på situationen och över det fortsatt höga orderförfrågningarna, något som drastiskt vände. Pac2 verkar som en mellanhand i ledet till slutkunden där några av deras största kunder befinner sig inom fordonsbranschen, bland annat Volvo och Scania. Då Volvo i ett tidigt skede av processen valde att stänga ner sin produktion och permittera ett stort antal av sina anställda, bidrog detta till att den generella efterfrågan kraftigt sjönk. Han menar vidare att detta ledde till att produktionen i alla mellanled stannade upp och att den minskade efterfrågan på slutprodukten leder till en negativ kedjereaktion för alla inblandade parter, något respondenten beskriver som "det har skapats en lågkonjunktur med minskat köpbeteende" (T. Carlsson, personlig kommunikation, 24 april 2020).

4.1.2 Krisberedskap

Respondenten förklarar att den krisberedskap som implementerats inom företaget uppkom under finanskrisen 2008, något som också kom att bli en nyttig erfarenhet för bolaget. Omsättningen halverades då under ett halvårstid och de åtgärder som vidtogs var att kostnadsbespara på samtliga områden som ansågs nödvändiga, för att skapa en stabil likviditet trots lägre efterfrågan. Exempelvis sade de upp personal och städbolag, de köpte ut sin tjänstebil samt genomförde ingen lönejustering för året tack vare förhandlingar med facket. Denna erfarenhet tog företaget med sig i krisberedskap, men de har även arbetat för att ha en stabil likviditet med syfte att kunna fortleva på sikt trots en oförutsägbar framtid. "Finanskrisen gjorde oss bara starkare och effektivare" (T. Carlsson, personlig kommunikation, 24 april 2020).

Respondenten uttrycker att man under denna pandemi återigen har sett över alla former av kostnadsbesparingar som ansetts möjliga. Bland annat har de skjutit på större investeringar till

framtiden, har minimerat lagerhållningen av exempelvis toningskassetter, städmaterial, arbetskläder och liknande. Denna gång blev inga uppsägningar aktuellt, dels för att företaget inte klarar sig utan sina befintliga operatörer med specialistkompetens, men också för att de anser sig ha en tillräckligt stark och stabil likviditet vilket gör att de inte har behov av att varsla personal, menar respondenten.

4.1.3 Restriktioner och krispaket

Det som hittills varit den mest bidragande faktorn till att företaget haft möjlighet till ytterligare kostnadsbesparingar i den rådande situationen är möjligheterna till nyttjande av regeringens krispaket, mer specifikt införandet av korttidspermittering. Carlsson och företagsledningen beslutade om att från och med slutet av april korttidspermittera alla operatörer inom företaget, inklusive ledningen, med upp till 60 procent under en sexmånadersperiod. De anställda arbetar därefter i skift olika dagar i veckan för att kunna upprätthålla produktionen och ta emot leveranser. Undantag gäller för en anställd som fortsätter att arbeta 100 procent för att kunna genomföra förbättrings- och utvecklingsarbete med den tekniska utrustning och maskiner som används i produktionen. Respondenten vill också framföra att något som möjliggjort ytterligare kostnadsbesparingar är den temporära nedsättningen av arbetsgivaravgifter som tillhandahölls från regeringens krispaket.

Respondenten förklarar vidare att de följer de restriktioner som folkhälsomyndigheten gått ut med. Han förtydligar att företagets elva anställda besitter specialistkompetens inom sitt arbete och att skydda sina anställda mot att smittas av viruset i detta skede är det viktigaste. "Jag menar på att ju mindre ett företag är, desto viktigare blir varje enskild medarbetare" (T. Carlsson, personlig kommunikation, 24 april 2020). förklarar respondenten. Sedan Folkhälsomyndighetens restriktioner utfärdades har de även behövt vidta åtgärder av fysiskt slag, såsom att de helt slopat personliga besök hos kunder och för utomstående, de håller avstånd till varandra och genomför inga möten i stängda rum.

4.1.4 Påverkan och åtgärder på verksamhetsstyrningen

Respondenten förklarar att trots lägre orderingångar har de inte genomfört några större förändringar i sin verksamhetsstyrning. Vidare förklarar han att det traditionella budgetarbetet är mycket svårt att genomföra i dagsläget samt att det likväl inte har någon betydande mening då det inte går att förutspå den osäkra framtiden. "Budgeten är inte värt något i dagsläget, framtiden går inte att förutspå och heller inte att planera för" (T. Carlsson, personlig kommunikation, 24 april 2020). De arbetar istället mycket med prognostiseringar och beräknar utifrån hur de olika utfallen kan komma att bli. Respondenten menar även att de i det arbetet använder en flexibel tidshorisont för att prognoserna ska bli mer relevanta och användbara för hur processen utvecklas och vilka förändringar som sker.

Då efterfrågan och orderingångarna minskat sedan en tid tillbaka, berättar respondenten att de nu haft möjlighet att fokusera andra på förebyggande och förbättrande åtgärder av både kommersiell och teknisk natur. Produktionen i Pac2 består till största del av robotarbete och kräver således ett ständigt förbättrings- och effektivitetsarbete. Respondenten berättar att de precis påbörjat ett arbete med att bygga två ytterligare robotar, just i syfte att effektivisera produktionen i framtiden och kunna öka volymerna vid varje leveransförfrågan. Han berättar även att de nu bestämt att utveckla deras digitala plattform och sociala medier för att framtida orderförfrågningar ska bli effektivare och enklare för nya kunder.

4.1.5 Känslighet för företaget och branschen

Gällande hur känsligt företaget är för en period av plötsligt minskade intäkter som följd av en minskad efterfrågan menar respondenten att de inte är lika känsliga som övriga konkurrenter i branschen. Han menar att de företag som är verksamma inom fordonsbranschen generellt är mycket känsliga mot en minskad efterfrågan då de har mycket låga marginaler och ofta långa betalningstider mot sina kunder. Pac2 däremot, som är relativt unika med den tjänst de erbjuder, har under en tid byggt upp en stark balansräkning och har god likviditet, vilket gör att respondenten inte är bekymrad över att de inte ska klara sig ur denna ekonomiska kris. Däremot besitter de anställda inom bolaget specialistkompetens vilket gör att de blir känsliga i den mån att verksamheten inte kan fortsätta bedrivas om flera i personalen skulle vara frånvarande en längre tid. "Vi är otroligt sårbara om någon i personalen skulle bli smittad av viruset"(T. Carlsson, personlig kommunikation, 24 april 2020).

4.1.6 Inför framtiden

Efter att företaget genomgått finanskrisen 2008 och efter den erfarenhet de kommer att erhålla från coronapandemin menar respondenten att företaget kommer att bli starkare inför framtiden, vilket han förtydligar genom att uttrycka "detta är andra gången vi gör detta, vi lär oss mer och mer för varje gång" (T. Carlsson, personlig kommunikation, 24 april 2020). Han menar att man nu haft möjlighet att använda, testa och utveckla sina verksamhetsstrategier. Utifrån detta konstaterar respondenten att oavsett finansiell kris eller pandemi har kostnadsbesparingar i alla former varit det viktigaste för att överleva. Utöver det har regeringens krispaket agerat vägledande och underlättat för att fortsätta bedriva verksamheten trots låga orderingångar.

4.2 Bilia AB

Bilia AB är återförsäljare av person- och transportbilar och verkar inom sällanköpshandeln. Företaget ingår i en koncern som är verksamma i Sverige, Norge, Tyskland, Belgien och Luxemburg. Bolaget bildades 1967 av AB Volvo med syfte att koordinera återförsäljningen av Volvobilar. 1984 börsintroducerades företaget och fick namnet Bilia år 1997 (Bilia, 2020). 2018 omsatte bolaget drygt 28 miljarder SEK och antalet anställda uppgick till omkring 4 200 personer (AllaBolag, 2020b). Respondenten i intervjun var Tobias Welander vars befattning inom företaget är marknadschef för region väst och ansvarar för Volvoaffären i hela Sverige. Han har arbetat på företaget och inom branschen sedan 2004 och började då som butikssäljare samt bilmekaniker för begagnade bilar.

4.2.1 Coronavirusets initiala påverkan på företaget

Respondenten inleder med att pandemin har bidragit till en stor och framförallt snabb omställning för hela företaget. Den största påverkan på företaget har främst varit att försäljningen och efterfrågan på bilar minskat, drastiskt för nya bilar men något mindre på begagnade bilar. Däremot upplever han att efterfrågan på de kringtjänster som företaget erbjuder inte minskat utan bokningarna för tjänsterna ligger på samma nivå, vilket han upplever positivt: "verkstadstjänsterna är fortfarande bra, vilket är tur i allt annat elände" (T. Welander, personlig kommunikation, 27 april 2020).

Detta menar respondenten dels beror på att serviceintervallerna på en bil baseras på årscykler och antal körda mil, men också för att de arbetat mycket med kundlojalitet och därav behåller sina befintliga kunder.

Fortsättningsvis berättar han att de tidigt i processen såg en generell minskad efterfrågan på att försäljningen gick långsammare än vanligt. Vidare berättar han att det verkliga startskottet på den stora nedgången i efterfrågan och försäljning började efter att Volvo stängde ner sina fabriker och permitterade många av sina anställda, "det tog verkligen av när Volvo stängde sina fabriker och permitterade, det förändrades nästan över en natt" (T. Welander, personlig kommunikation, 27 april 2020). Ett av Bilias största varumärken sett till försäljning är just Volvo och ett stopp i produktionen leder till att varulagret av antalet bilar minskas i takt med att försäljningen fortgår.

4.2.2 Krisberedskap

Gällande huruvida Bilia har implementerat något strategiarbete för en ekonomisk kris med plötsligt minskad efterfrågan och en försämrad försäljning, valde respondenten att direkt referera till finanskrisen 2008. "Finanskrisen var ett par omvälvande år för hela bilbranschen, men vi lärde oss mycket på att jobba på ett annorlunda sätt" (T. Welander, personlig kommunikation, 27 april 2020).

De valde under den tiden att genomföra diverse kostnadsbesparingar såsom att varsla avdelningar vars ansvarsområden innebar mycket administrativt arbete som man ansåg kunde effektiviseras genom att försäljningspersonalen istället skulle ansvara över även denna del. Skillnaden mellan finanskrisen 2008 och coronakrisen menar respondenten vara att det då handlade om en lågkonjunktur som man hade beredskap att hantera. En pandemi däremot medföljer mycket annat hos människor och i samhället, så som rädsla och osäkerhet, vilket inte är hanterbart i samma utsträckning. Under finanskrisen infördes exempelvis regler och ramar kring hur man skulle arbeta med främst omsättningen och den kapitalbindning som dyra bilar medför. Nu menade han att de arbetade med en tidshorisont på dagsnivå alternativt veckovis, på grund av att framtiden är komplicerad att förutspå.

4.2.3 Restriktioner och krispaket

Då bilförsäljning handlar om personlig kontakt med kunderna har Bilia fått anpassa sin försäljningsverksamhet utefter restriktionerna från Folkhälsomyndigheten. Respondenten berättar att de nu har fått genomföra åtgärder för att erbjuda sina tjänster på andra sätt än så som de marknadsfört sig tidigare. De erbjuder nu service som att lämna kundernas nyinköpta bilar till hemmet samt att hämta och lämna bilar som bokad verkstadsservice för att kunden själv ska slippa att ta sig till anläggningen. De prioriterar nu sin lojalitet till sina kunder mot att ha kvar sitt mer standardiserade försäljningssätt. Bilia har även utnyttjat regeringens erbjudande om korttidspermitteringar gällande ett antal anställda inom verksamheten vilket verkat kostnadsbesparande för dem.

4.2.4 Påverkan och åtgärder på verksamhetsstyrningen

Överlag menar respondenten på att Bilia leds på liknande sätt som det gjorde innan, att ansvarsfördelningen ser ut som det gjorde innan, men att det sker tätare uppföljning mellan ledningen och varje butiksansvarig. Gällande budgeteringen menar han att det inte skett några förändringar utan att det jobbar med samma grundförutsättning för året. Sett till utfallet menar han att man istället får inse att det sannolikt inte bli helt som planerat, något man helt enkelt får bortse från.

Han menar vidare att målbilden inte ändrats rent konkret, däremot har den påverkats genom att utfallet inte uppfyllt målsättningen till samma grad som innan, "att ändra målsättning känns dumt tycker jag, det är att ge upp" (T. Welander, personlig kommunikation, 27 april 2020).

Skulle målsättningen för veckan inte nås menar han att det är en möjlighet att reflektera över vad som kan förbättras och hur man kan utvecklas. Respondenten lyfter fram vikten av ett bra ledarskap i osäkra tider som dessa. Framförallt när det gäller personal som arbetar under provision och kan känna sig rädda inför framtiden. Det viktiga är att styra och motivera sin personal som ett team, oavsett om prestationerna mäts individuellt. "Även om det är en individuell prestation så är vi ett lag" (T. Welander, personlig kommunikation, 27 april 2020).

4.2.5 Känslighet för företaget och branschen

Respondenten berättar att när man befinner sig inom fordonsbranschen säljer man till väldigt låga vinstmarginaler, vilket innebär att hela branschen är konjunkturkänslig. Trots att Bilia är ett börsnoterat bolag med en stabil bakgrund finns inte en uthållighet som räcker hur länge som helst. "Vi är dessutom ett börsnoterat bolag och det gått bra för Bilia historiskt, men hur lång uthållighet som helst finns inte" (T. Welander, personlig kommunikation, 27 april 2020).

Han menar att det viktiga är att arbeta med affärskvalitet och uppföljningar med sina kunder kontinuerligt för att likviditeten ska hålla sig stabil även när försäljningen går ner. Bilia besitter en stor risk med en stor kapitalbindning genom sitt lager av bilar och respondenten menar att de största problemen i tider av ekonomisk kris är att inte kunna arbeta aktivt med omsättningshastigheten. Han menar att det gäller att varje del i verksamheten skapar sitt resultat, och trots att efterfrågan på verkstadsservice har fortsatt varit stabil under coronapandemin kan inte denna avdelning enskilt subventionera avdelningen för bilförsäljning.

4.2.6 Inför framtiden

Gällande förändringar i verksamheten inför framtiden med krisen som orsaksgrund tror inte respondenten att man kommer ta några speciella åtgärder för förändring då många betydande verksamhetsåtgärder och förändringar genomfördes under finanskrisen 2008. Han menar att man alltid lär sig något under tuffare tider, men att det hittills inte funnits anledning att ändra på något kopplat till verksamhetsstyrningen. Han menar vidare att bilförsäljning bygger på ett mänskligt möte och eftersom en kund sannolikt redan har bestämt sig för att köpa en bil handlar det för dem om att sälja in sig själva, en upplevelse och ett bemötande och känslan i helhet, vilket är mycket svårare att genomföra över mejl eller telefonsamtal.

De nya tjänsterna som företaget har implementerat det senaste för att underlätta för kunden anser respondenten även kunna vara genomförbara i framtiden. Han menar att det kan komma bli mer populärt, men att det finns problematik i tidsaspekten som krävs. I dagsläget är de hämmade av att de är färre som arbetar till följd av permitteringar, vilket gör att de som jobbar tvingas jobba hårdare. Då handlar det återigen om ledarskapet och att förklara situationen och lyckas motivera de anställda och stärka teamandan och det gemensamma kämpandet.

4.3 Västtrafik AB

Västtrafik AB är Sveriges näst största länstrafikföretag som är ägt av Västra Götalandsregionen och som ansvarar över kollektivtrafiken i Västra Götalands län samt Kungsbacka kommun (Västtrafik, 2020). Företaget bildades 1998 och ägs sedan 2012 helt av Västra Götalandsregionen (Västtrafiks årsredovisning, 2016). 2019 omsatte bolaget drygt 10

miljarder SEK och antalet anställda uppgick till 406 personer (AllaBolag, 2020c). Respondenten i intervjun var Sara Frank vars befattning på företaget är ekonomidirektör. Hon har övergripande ansvar för ekonomi och i viss mån verksamhetscontrolling, där det mer handlar om framtagandeprocessen. Hon har arbetat i företaget sedan 2008 och befunnit sig i branschen i totalt 16 år då hon tidigare arbetade på ett svenskt persontågsföretag.

4.3.1 Coronavirusets initiala påverkan på företaget

Respondenten inleder med att konstatera att coronaviruset har haft en enorm påverkan på Västtrafik. Vid den tidpunkt då intervjun genomfördes befann de sig i en stabil situation jämfört med hur det blivit i början av utbrottet i Sverige, men det handlade fortfarande om att befinna sig i en krissituation. Det första som skedde i processen av corona som hade direkt påverkan på företaget var då gränserna till Kina stängdes. Delar av tåg som Västtrafik använder produceras där och när man inte längre kunde ta sig dit hade de inte möjlighet att genomföra kvalitetskontroller. Vidare var det i samband med att situationen utvecklades i Sverige som det blev allvarligt för dem och resande minskade drastiskt, vilket respondenter förklarar “kom lite slag i slag allt eftersom restriktionerna skärptes och att fler började jobba hemma. Volvo permitterade, vilket spelar stor roll för Västsverige.” (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020).

Hon menar att som följd av att företagen valde att permittera minskade resandet enormt, och således även intäkterna från biljettförsäljningen. “Generellt har resandet gått ner med 50 procent, vilket gör att vi tappar intäkter med 60 procent varje månad” (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020). Enligt respondenten var det från deras ägares sida tydligt från början att deras uppdrag var att upprätthålla kollektivtrafiken på samma nivå, oavsett hur situationen utvecklades. Hon beskriver att fokus primärt låg på att få en stabilitet samt att få trafikföretagen, varifrån de hyr in sina förare från, att förstå att de inte skulle dra ner på antalet resor utan de hade oförändrat uppdrag. Det som kom att påverka dem väldigt mycket var när restriktionen om att de skulle upprätthålla social distansering uppstod. Detta uttrycker respondenten var mycket komplicerat eftersom de då var tvungna att införa förstärkningstrafik för att detta skulle upprätthållas. Vidare berättar hon att de har noterat att resandet började öka igen vilket väckte viss oro; “Vi behöver bara komma upp till 60–65 procent av det vanliga resandet så kommer vi få svårigheter med att upprätthålla denna restriktionen” (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020).

4.3.2 Krisberedskap

Gällande huruvida de innan coronapandemin hade någon form av krisstrategi, refererade respondenten direkt till svininfluensan. Hon förklarade att de då hade jobbat mycket med scenarier där väldigt många förare var sjukfrånvarande. Bortsett från det förklarade hon att de regelbundet genomför riskanalyser, men att det då snarare handlat om eventuella bomb- eller terroråd som kan ske, “inte riktig pandemi som låg närmast till hands” (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020).

Västtrafik har en säkerhetsavdelning som enbart arbetar med krisberedskap och som har ett nära samarbete med Västra Götalandsregionen. Deras arbete berör allt från IT och fysisk till krissituationer. Det handlar enligt henne i grund och botten om samma typ av organisering, oavsett vilken krisberedskap det handlar om, där man jobbar internt och externt med olika typer av frågor och har dagligen möten för att ta upp olika ärenden, se över sjukfrånvaron samt se till att alla är uppdaterade om situationen.

4.3.3 Restriktion och krispaket

Respondenten förklarar att de krispaket som kommit från regeringen inte blir aktuellt för Västtrafik eftersom de är offentligt ägda och således inte omfattas av det. Likadant blir utfallet för de trafikbolag som kör fordonen för Västtrafik eftersom de har oförändrat uppdrag. Hon kommenterar att det kommer en morgondag där de finansiella konsekvenserna kommer att väga tungt för statens ekonomi. Hon menar att utfallet av det hela helt hänger på hur det kommer att gå för Sverige i övrigt.

4.3.4 Påverkan och åtgärder på verksamhetsstyrningen

Respondenten beskriver det som att deras verksamhetsstyrning är pausad, men att de är något som faller sig naturligt i en krissituation. De försöker i organisationen att omdirigera resurser, så att det bli mot den delen där det finns akuta behov. Att arbeta med budgetering i organisationen menar responderten inte är aktuellt, utan "näst intill hopplöst" (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020). De arbetar istället mest med scenarier och prognoser inför närmsta tiden och ser till hur man ska agera utifrån olika utfall. Hon menar att det inte går att bedöma hur länge detta kommer att hålla på och därför arbetar de flexibelt med en rullande tidshorisont.

När det handlar om finansiella nyckeltal menar responderten att dessa inte diskuteras i dagsläget i organisationen, främst för att det inte går att visa på någon prestation som läget är nu. I vanliga fall arbetar hon exempelvis med täckningsbidrag och kostnad per resa, men då intäkterna är i princip är borta så finns inget att titta på, "förutom att konstatera att det här blir dyrt" (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020). Vidare beskriver hon att prestationsmätningarna också har förändrats. Många mål har de släppt och att arbeta med exempelvis målstyrning är inte riktigt aktuellt. Tidigare har de arbetat med mycket ombordmätningar för att kunna se till kundnöjdhet och liknande, något de inte längre kan göra på grund av bland annat social distansering.

4.3.5 Känslighet för företaget och branschen

Respondenten menar att Västtrafik likt andra bolag behöver intäkter för att överleva, och är således känsliga för en period av plötsligt minskade intäkter. "Vi är ett bolag som alla andra, men vi har en förhållandevis stark mamma" (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020).

Hon menar att de inte lika ekonomiskt utsatta som andra bolag eftersom de är offentligt ägda och därigenom har en tryggare grund att stå på, men att det kommer bli en komplex situation i framtiden. Det som hon förklarar är en avgörande faktor för hur det kommer att gå för dem som företag är hur regionens ekonomi ser ut efter detta, om arbetslösheten stiger kommer skatteintäkterna sjunka vilket skulle innebära att regionen skulle gå miste om mycket pengar. Hon förklarar det hela som en cirkel där varje enskild faktor är del av en större kedja, och utfallet i nästa steg i ledet påverkas av det som skett i steget innan.

Likaså transportbranschen menar responderten är väldigt känsliga för minskade intäkter och förändringar som sker. Hon berättar att Västtrafik själva kommer att gå med 800 miljoner till 1,4 miljarder SEK back som följd av coronaviruset. Av den anledningen att de är offentligt ägda menar hon dock gör det osannolikt att de kommer gå i konkurs, jämfört med andra transportbolag. Västtrafik beskriver hon betalas med 50 procent skattemedel ett vanligt år, men att det nu kommer handla om ungefär 70 procent, något som kommer påverka regionen i senare skede.

4.3.6 Inför framtiden

Gällande framtiden och eventuella förändringar i krisstrategi eller förändrad verksamhetsstyrning är respondenten tveksam till att några speciella ändringar kommer att ske. "Krisberedskap är en balansgång. Det kostar väldigt stora pengar" (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020). Hon menar att eftersom de redan har ett proaktivt arbete blir varje ytterligare åtgärd oerhört kostsamt. I stora drag ser man idag att kollektivtrafiken fortsätter som den gjorde tidigare och de upplever i dagsläget inga större problem. Respondenten har en positiv syn på de beteendeförändringar som kan komma av coronaviruset, exempelvis syn på miljön och på hur mycket man faktiskt behöver resa. Dock menar hon att även felaktiga beteendeförändringar kan ske som att människor väljer bilen framför kollektivtrafiken framöver, för att minska exponeringen bland folk. "Kommer vi ur detta med nya felaktiga beteenden kommer det ta lång tid att komma tillbaka" (S. Frank, personlig kommunikation, 28 april 2020).

4.4 Begoma Spedition AB

Begoma Spedition AB är ett familjeägt logistikföretag med historia från 1800 talet. Innan hette det Beijer spedition men 1998 fick det namnet Begoma då det byttes ägare. Idag utvecklar och säljer de transportlösningar för handel och industri runt om i Europa. Företaget har anställda i Sverige, Polen samt i Tjeckien. Huvudkontoret är beläget i Malmö (Begoma, 2020). 2019 omsatte bolaget omkring 300 miljoner SEK och antalet anställda uppgick till 25 personer (AllaBolag, 2020d). Respondenten i intervju var Henrik Malmberg som är VD på företaget. Som företagsledare har han främst ansvar över personalärenden, kundsamarbeten, företagets utveckling och problemlösning överlag. Respondenten har arbetat på bolaget sedan 2012 men har en bakgrund som civilingenjör.

4.4.1 Coronavirusets initiala påverkan på företaget

Respondenten berättar att Begoma gör mycket affärer med Italien, och det var genom detta de inledningsvis märkte av en påverkan i samband med att Italien helt stängdes ner i slutet av mars. Detta gjorde att företagets exportvolymerna minskade kraftigt, ungefär till hälften. Likaså gör de affärer med Spanien där de också märkte av en nedgång i transportvolymerna, dock inte i samma utsträckning som Italien. Detta menar respondenten beror på att deras godssammansättningar skiljer sig åt, då de i Italien sköter sin egen trafik med ett 30 tal egna lastbilar, vilket han menar hade större påverkan. Han beskriver: "Vår godssammansättning är ganska annorlunda om man jämför Italien och Spanien. Till Italien har vi en egen trafik med ett 30 tal egna lastbilar... så där märkte vi det mycket tydligare" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020). Han menar att till Spanien har de främst exportgods i form av stål, papper, trä, vilka gick bra att transportera trots omständigheterna. Företaget kör även mycket transport till Tyskland och Benelux med exportgods från Sverige, där de kunde se en nedgång i volymerna på 20 procent. Detta menar respondenten hade att göra med att mottagarna i dessa länder stängt ner och likaså produktionen, vilket följaktligen innebär att det inte finns samma behov av insatsvaror.

För hela företaget har man hittills sett en nedgång på mellan 15 och 20 procent i både omsättning och antal uppdrag. Malmberg menar vidare att resultatet däremot inte är lika påverkat, sett till bruttoresultatet. Detta för att även om volymerna har gått ner så har transportkapaciteten ökat vilket har gjort att deras inköpspris har sjunkit och således har de kunnat öka sina marginaler. Trots att de har haft mindre affärer så har de kunnat tjäna mer per affär de haft, vilket gjort att resultatet sjunkit med fem till tio procent, alltså inte lika mycket

relativt omsättning och antal uppdrag. "Påverkan är inte alls lika hög som det skulle kunna bli" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

Vidare berättar han att de vidtagit åtgärder för att minska påverkan på företaget; "vi vet av erfarenhet när man har den här typen av påverkan då gäller det att agera snabbt därför att resultatnedgången kommer omedelbart" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020). I början av april gjorde de därför ett par uppsägningar. Han menar att om man gör personalneddragningar så kommer inte effekter på resultatet förrän ett par månader senare, av anledning av uppsägningstiden, vilket innebär att man måste agera snabbt. Dock berättar han att snart efter de gjort dessa åtgärder kom stöden från regeringen, som exempelvis sänkta arbetsgivaravgifter, vilket gav positiv effekt för dem. Vidare infördes möjligheten till korttidspermitteringarna, "Så vi gjorde faktiskt så att vi tog tillbaka uppsägningarna och har då infört korttidsarbete från den första maj" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020). Detta berättar han är en åtgärd som de gjort för alla anställda i Sverige.

Förutom korttidspermitteringen har de dragit nytta av de sänkta arbetsgivaravgifterna, vilket respondenten beskriver har varit betydelsefullt för dem. Han menar att detta stöd jämfört med korttidspermitteringen har gett dem ungefär lika stort bidrag till resultatet för dem.

Vidare har reserestriktionerna drabbat dem då de har personal på kontoren i Polen och på kontoret i Tjeckien, något som han dock inte upplever som ett enormt stort problem: "Vi kan inte resa dit och de kan inte resa hit, så det påverkar givetvis. Men man kan ju ha Skype-möte" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

En ytterligare påverkan av den pågående coronapandemin är att det börjar bli svårt att genomföra det normala försäljningsarbetet, det vill säga att få kontakt med både befintliga och potentiella kunder då många företag har permitterat sina anställda. Respondenten beskriver att han upplever att de har klarat sig bättre än vad de befarade under första veckan i april när krisen blev allvarlig och de hade en omsättningsförlust på 50 procent. Han menar att det handlade om ännu mer oro i början och att det generellt upplevdes som en mer allvarlig situation i omvärlden, men att de i dagsläget har situationen under någorlunda kontroll. Han menar att läget inte ser helt hopplöst ut även om det givetvis varit en stor påverkan på ekonomin. "Vi har ett 20 procent dropp, men det är inte 50 procent. 50 procent, då är firman borta på några veckor, den krisen har vi inte" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

4.4.2 Krisberedskap

Respondenten berättar att den mest givande erfarenheten av tidigare kriser var främst finanskrisen 2008. Då kunde man se motsvarande nedgångar i godsvolymer, om än lite värre än situationen idag. De vidtog under den perioden diverse åtgärder och genomförde en del förändringsprocesser där det ansågs nödvändigt, vilket ledde till kostnadsbesparingar. "Man skyddar ju sitt resultat för att skydda sin likviditet, det är det viktigaste" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020). De genomförde bland annat ett antal uppsägningar samt avskaffade helt vissa avdelningar. Respondenten menar att under en tid av ekonomisk kris behövs det genomföras förändringsprocesser för att företaget ska hålla sig stabilt och överleva. Han anser också att man ska se krisen som en möjlighet att även införa nya processer och genomföra förändringar, av andra anledningar och som man tidigare ansett nödvändigt. "Man får aldrig låta en kris förbli outnyttjad, om man säger så" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

Han exemplifierar med att om försäljningsavdelningen inte levererat lika bra som önskat under normala omständigheter, kan man i kombination med en del uppsägningar, även införa nya

processer för hur detta ska förbättras i framtiden. Vidare uppfattar han också att personalen blir mer förändringsbenägna under en ekonomisk kris och att alla förstår att det är företagets överlevnad som står på spel.

4.4.3 Påverkan och åtgärder på verksamhetsstyrningen

Respondenten berättar att företaget har arbetat med strategin att attackera krisen på tre fronter. Detta är inledningsvis att se över omedelbara kostnadsbesparingar som kan göras. Förutom personal finns det flertal kostnader som företag kan dra ner på och som kan ge effekt på relativt kort tid. Dessa menar han kan vara inköp av många olika slag som är rena omkostnader för bolaget. "Det har vi gjort till viss del, och det levererar ju lite positivt resultat" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

Den andra delen var att de nyttjat de stöden som staten tillhandahållit, även om det krävdes en del administrativt arbete att få till. Den tredje och kanske mest betydelsefulla åtgärden som de valde att göra var att bemöta situationen med ökad försäljning. Han förklarar: "för att driva in mer affärer, så att även om våra befintliga kunder går ner i volym så kan vi få in andra kunder. Så kan vi till viss del täcka det tappet" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

Sett till ekonomiska planeringen berättar han att företaget har en relativt stor investering framför sig som de behövt skjuta upp fyra månader. Vidare berättar respondenten att i samma stund som intervjun ägde rum var de i processen att budgetera inför nästa år, vilket han uttrycker är svårt att genomföra. "Vi vet ej riktigt hur vi ska tänka. Om vi ska räkna med att nedgången på 15 till 20 procent blir bestående, eller om vi vågar budgetera för att de kommer tillbaka nu när restriktionerna börjar lätta" (H. Malmberg, personlig kommunikation, 8 maj 2020).

Vidare beskriver han att ansvarsfördelningen är oförändrad jämfört med situationen innan corona, men att de nu under tiden infört ett nytt mätsystem för deras säljare, men att detta var något som ändå skulle gjorts.

4.4.4 Känslighet för företaget och branschen

Respondenten menar att företaget och branschen generellt är väldigt känsliga för en period av plötsligt minskade intäkter. Hela branschen har mycket låga marginaler, från en halv till en procent. Detta innebär att många företag går minus, speciellt i dessa tider under ekonomisk kris, enligt respondenten. Sett ur Begomas perspektiv så har strategierna hela tiden varit att kortsiktigt kunna öka sina bruttomarginaler, trots att omsättningen går ner. Detta menar han att de nu kan göra, då de har mer transportkapacitet, vilket gör att de kan höja priserna vid varje uppdrag.

Högre bruttomarginaler är däremot ingenting som kommer att hålla långsiktigt tror respondenten. Till hösten kommer marginalerna troligtvis gå ner till normal nivå då transportkapaciteten kommer att vara lägre, vilket då bidrar till en tuffare konkurrens med generellt minskade godsvolymer.

4.4.5 Inför framtiden

Angående hur företaget ser på framtiden och om den pågående coronapandemin kommer att bidra till en ny typ av krisstrategi eller nya verksamhetsåtgärder, tror respondenten att så är inte fallet. De hade bra erfarenhet av finanskrisen 2008 och därav har de redan skapat sig en strategi

som fungerat bra. Han menar att det mest väsentliga är att skydda sin likviditet, speciellt i tider då efterfrågan minskar drastiskt. Det måste finnas en balans mellan företagets omsättning och den genomsnittliga kredittid mot sina leverantörer, för att på så vis undvika att låna av banken till sin löpande verksamhet då det leder till räntekostnader och således inte löser problemet.

5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska material som erhållits under intervjuerna. Analysen utgår ifrån Fearn-Banks (2016) femstegsmodell om krisens olika faser. Återhämtningsfasen är utesluten då företagen befinner sig i krisens initiala fas och därmed kan inte detta skede analyseras. Det sker en jämförelse mellan svaren från de olika företagen, där skillnader och likheter diskuteras. Vidare kopplas resultatet till den teoretiska referensramen.

5.1 Upptäcka krisen

Drygt en månad efter att viruset upptäcktes i Wuhan, Kina, förklarades viruset vara ett internationellt hot och fara för människors hälsa. Samtliga företag i undersökningen beskrev hur de relativt snabbt efter utbrottet och krisens varningssignaler märkte av förändringar som och konsekvenser som påverkade deras verksamheter. Det var främst en relativt drastisk minskning i efterfrågan som var den gemensamma nämnaren. Extra tydligt blev det för Begoma då många affärer vanligtvis sker med Italien, som i ett tidigt skede tvingades att stänga sina landsgränser och därmed bidrog till stora intäktsförluster.

Något som också visade sig ha stor inverkan på både Pac2, Bilia och Västtrafik i början av coronakrisen var då Volvo valde att stoppa sin produktion och permittera ett stort antal av sina anställda. Detta går i linje med vad Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015) säger om att företagen påverkas av de förändringar som sker inom det organisatoriska fält som de verkar inom. Pac2 som till största del producerar sina tjänster i ett mellanled till just Volvo som slutkund, märkte en kraftig nedgång i orderingångar och tappade därmed stora försäljningsintäkter. Bilia som återförsäljare av person- och transportbilar där Volvo är ett av deras största varumärken sett till försäljning, fick stora problem med att få sina beställda leveranser i tid. För Västtrafik halverades antalet resenärer som en direkt följd av företagets permitteringar och framförallt efter att Volvo valde stängde ner sin produktion, vilket ledde till stora intäktsförluster. Denna beroendeställning kan beskrivas genom den institutionella teorin som menar att enskilda organisationer påverkas av förändringar i sitt organisatoriska fält. Som DiMaggio & Powell (1983) beskriver tvingas företagen i undersökningen agera utifrån de konsekvenser som följer av Volvos åtgärder och handlar således inte helt självständigt.

5.2 Förberedelser och att förebygga

Det andra steget handlar om krisberedskapen inom företaget och Fearn-Banks (2016) beskriver att genom att bygga en relation och tilltro med omgivningen kan företag arbeta med riskminimeringen inför en kris. Detta går att urskilja hos Västtrafik som har ett nära samarbete med regionen där de genomför övningar för att pröva de utarbetade krisstrategier som finns. Utmärkande för Västtrafik var just detta proaktiva arbete med krisberedskap där de även utvecklade strategier inför en eventuell kris, bland annat genom riskanalyser. Både detta proaktiva arbete och samarbetet med regionen går i linje med vad MSB (2010) säger är viktigt för företagets krisberedskap.

Samtliga företag redogör för att coronakrisen haft en omfattande påverkan för verksamheten, vilket PWC (2019) menar är typiskt för en kris. PWC menar att oavsett vilken typ av kris kommer den att påverka den operativa verksamheten, vilket tyder på vikten av att ha en utarbetad krisberedskap. Det går att urskilja både betydande likheter samt vissa skillnader sett till företagets krisberedskap och vilka strategier som finns implementerade i verksamheten. En gemensam faktor för Pac2, Begoma och Bilia som framgick haft betydande inflytande på hur de agerat under coronakrisen, är erfarenheten från finanskrisen 2008. Detta menar Burns &

Scapens (2000) är en vanlig strategi då företag enligt den institutionella teorin tenderar att utgå från redan befintliga rutiner och utifrån dessa anpassas styrningen till den rådande situationen. Samtliga privata företagen beskriver att deras krisberedskap grundar sig i finanskrisen och de åtgärder som då vidtogs. Dessa lärdomar har gjort att de kunnat effektivisera sin styrning och organisationsstruktur i den mån att de under coronakrisen upplever att de inte har lika mycket svårigheter med fortlevnaden eller att hantera en tid av minskade intäkter. Detta arbete benämner MSB (2010) som en kontinuitetsplaneringsprocess och menar att det är viktigt att genom erfarenheter se till vilka åtgärder som krävs för att undvika att verksamheten stannar upp om en kris uppstår samt att etablera strategier och policyer för att hantera dessa nedgångar.

Åtgärderna som vidtogs under finanskrisen var främst i kostnadsbesparande syftet samt att bibehålla stabil likviditet. Pac2 minskade sina omkostnader genom att bland annat säga upp personal och städtjänst. Denna åtgärd genomförde även både Bilia och Begoma, som dessutom omstrukturerade sina avdelningar och därmed kostnadsbesparade genom att effektivisera sin organisationsstruktur och produktivitet, vilket Jacobsen et al (2000) menar är ett vanligt styrverktyg för att kunna utnyttja stordriftsfördelar. Detta handlande ledde till att företagen nu under början av coronakrisen inte ansåg att större strukturförändringar var nödvändiga, mer än att se över eventuella ytterligare kostnadsåtgärder som var möjliga.

Vidare skiljer sig de svar som erhöles från Västtrafik mot övriga företag då respondenten istället valde att koppla krisberedskapen inom företaget till svininfluensan som spreds i Sverige under 2009. Västtrafik arbetade då med visst typ av scenario som även varit applicerbar under denna pandemin. Respondenten från Västtrafik behandlar mer den praktiska aspekten till krisberedskap såsom omfördelning av resurser och för att upprätthålla verksamhetens syfte, medan de andra tre främst har ett finansiellt fokus. Detta kan möjligt förklaras med det faktum att Västtrafik, till skillnad från de andra, är offentligt ägt och upplever därmed en annan ekonomisk trygghet. För de privatägda företagen måste ekonomisk överlevnad vara det primära syftet för att organisationen ska kunna fortleva.

PWC (2019) beskriver att kriserna i framtiden kan komma bli mer komplexa och företag således bör se krisberedskap som en möjlighet att skapa konkurrensfördel och se på en kris som en möjlighet för tillväxt. Detta synsätt hade även respondenten från Begoma som menade att man kunde ta tillfället i akt och införa nya processer eller genomföra andra förändringar som ansetts nödvändiga, då han menade att anställda under en tid av kris var mer öppna för förändring.

5.3 Att kontrollera krisen

Det tredje steget i Fearn-Banks modell handlar om att kontrollera krisen när den väl uppstår och att återfå kontrollen över situationen för att kunna motarbeta och styra krisen inom företaget. Hur detta görs beror på olika faktorer, bland annat krisberedskapen och hur omfattande krisen är.

5.3.1 Åtgärder som vidtogs

Något som kan ses som gemensamt för alla bolagen gällande de åtgärder som inledningsvis vidtogs för att bemöta krisen och återfå kontrollen var att de valde att strama åt sin styrning på olika sätt. Denna åtstrammingsåtgärd går i linje med vad Chenhall (2003) beskriver i sin teori som en gemensam strategi för organisationer när det uppstår osäkerhet i omvärlden. Både Pac2 och Begoma valde att genomföra direkta kostnadsbesparingar i form av att se över onödiga omkostnader, där Begoma initialt även valde att avskeda en del av sin personal och därmed

minska sina personalkostnader. Dessa kostnadsbesparingar menar även Monson (2020) är något som företag bör göra för att säkra sin likviditet när det råder osäkerhet. Pac2 och Bilia hade sedan innan effektiviserat sin organisationsstruktur i den mån att uppsägningar under denna kris inte ansetts nödvändigt. Inom Västtrafik har man sedan tidigare implementerat en krishanteringsgrupp som ska arbeta med dessa specifika verksamhetsfrågor och därmed har man centraliserat en stor del av detta arbete. Man arbetar även ständigt med omdirigering av resurser och fördelar dem dit det finns akuta behov, för att på så sätt upprätthålla verksamheten och hålla kollektivtrafiken i rullning. En konkret skillnad vid jämförelse mellan företagen är att Västtrafik istället för att fokusera på kostnadsbesparande åtgärder valde att utöka kollektivtrafiken, där syftet istället låg på att upprätthålla restriktionerna. Bilia har valt att inte genomföra större verksamhetsåtgärder mer än att ha tätare och kontinuerliga uppföljningar med ledningen. Respondenten på Bilia lyfte även att de fokuserar på att motivera sin personal till att arbeta som ett team, istället för att bara se till den individuella prestationen. Detta görs för att behålla företagets värderingar trots en mycket osäker tid, vilket PWC (2019) menar är en av de viktigaste faktorerna för att klara sig under en kris.

5.3.2 Ekonomisk planering

Vidare uttryckte bolagen i undersökningen svårigheterna med den formella styrningen och ekonomiska planeringen inför framtiden, då den är mycket svår att förutspå. Detta menar även Chenhall (2003) är vanligt i en tid av osäkerhet och företag får då arbeta med större flexibilitet och anpassning till den föränderliga omvärlden. Både Pac2 och Västtrafik arbetar mycket med prognostisering och en rullande tidshorison i sitt budgetarbete, som tillåter dem ett mer flexibelt förhållningssätt, vilket är i linje med vad Samuelsson (2001) benämner som strategisk planering i samband med formella styrmedel. Han menar att ledningen bör inför budgetarbete diskutera huruvida de aktuella strategierna fortfarande är sannolika eller om de bör genomarbetas, vilket samtliga företagen i undersökningen verifierar att de nu tvingats göra. För Begoma har restriktionerna kring rörelsebegränsning stor inverkan på deras budgetering, då osäkerhet föreligger om huruvida restriktionerna blir bestående under en längre tid och hur detta ska hanteras. Respondenten från Bilia menar att de istället får handskas med de ekonomiska utfallen snarare än att förändra sin budgetering, ett synsätt som går i linje med vad Chenhall (2003) säger om att anpassa sig till den osäkerhet som råder i världen.

5.3.3 Restriktioner och krispaket

Folkhälsomyndigheten presenterade ett flertal restriktioner och regeringen valde att erbjuda sitt stöd genom bland annat korttidspermitteringar, något som påverkade företagets situation. Myndigheternas roll i samhället under coronapandemin går att likställa med tvingande isomorfism som DiMaggio & Powell (1983) beskriver i samband med den institutionella teorin. De kan här ses som de starkare organisationerna i samhället som ställer krav på de andra svagare organisationerna, i detta fall företagen. Kraven ställs i form av restriktioner för samhället som varje enskild individ måste följa men som även företagen måste arbeta med för att upprätthålla. Vidare kan regeringens stöd i form av krispaket stärka deras roll som en stark organisation.

För Pac2 innebar korttidspermitteringen direkta kostnadsbesparingar, vilket förbättrade hanteringen av likviditeten och finansieringen. Likväl underlättades den finansiella situationen för Begoma och de kunde därmed ta tillbaka de uppsägningarna som gjordes i ett tidigare skede. Att undersöka vilket externt stöd som finns att tillgå, är något som Monson (2020) förespråkar och menar att det är viktigt att samverka med beslutsfattande för att underlätta sin finansiella ställning. Även Bilia valde att nyttja erbjudandet om korttidspermittering för ett flertal anställda

och har på så vis kunnat reducera en del personalkostnader. Vidare blev de även påverkade av restriktionerna gällande social distansering i samband med den direkta kundkontakten som sker vid försäljning. Man kunde tidigt se en betydande minskning av antalet kunder som besökte butiken och fick därmed införa åtgärder för att främja försäljningen via andra plattformar. Likväl för Västtrafik innebar restriktionerna en försvårad men också ytterst kostsam åtgärd, där de tvingades införa förstärkningstrafik och kontroller som intygade att den sociala distanseringen på kollektivtrafiken hölls.

Det faktum att de privata företagens åtgärder är av samma slag går att likna med imiterande isomorfism som DiMaggio & Powell (1983) beskriver i samband med organisationsfält. Företagen befinner sig nu i en osäker tid och deras handlande blir påverkat av hur andra agerar. Begoma som initialt valde att genomföra uppsägningar, tog tillbaka dessa när erbjudandet om korttidspermittering kom. Detta kan ha sin förklaring i att företaget ville värna om att behålla sina anställda, men även genom att då det blev tydligt att ett stort antal företag valde att nyttja just möjligheten till korttidspermittering valde även de att vidta liknande åtgärder. Samtidigt går det att urskilja en tydlig effekt av hur Folkhälsomyndighetens restriktioner påverkat företagen i undersökningen. Pac2 är noga med social distansering inom företag, och har exempelvis helt slutat med fysiska besök med kunder och andra utomstående. Bilia's interaktion med kunderna har utvecklats till att ske via digitala plattformar och Västtrafik har satt in förstärkande medel för att den sociala distanseringen ska upprätthållas så att kunderna kan fortsätta resa med dem. Det visar på att företagen inte bara följer rekommendationerna utan också vill framstå som ansvarsfulla organisationer.

5.3.4 Leverantörskedjan

Leverantörskedjan visade sig spela stor roll för hur företagens situation påverkades. Christopher (1998) menar att det primära syftet med en leverantörskedja är att uppnå kostnadseffektivisering genom exempelvis snabb genomloppstid, låg kapitalbindning och precisa leveranstider. Samtliga företag i undersökningen har visat sig ha komplexa leverantörskedjor där de är beroende av andra aktörer, branscher och geografiska områden. Detta medför under normala omständigheter låga kostnader, men det skapar även känslighet mot oförutsägbara avbrott i flödet, vilket fallet blivit under coronakrisen. Västtrafik har outsourcat flera delar av sin verksamhet, vilket blev problematiskt då landsgränserna till Kina stängdes. Likaså blev situationen för Begoma vars verksamhet helt bygger på expedition och många affärer sker med länder i Europa. Bilia i sin tur som har låg kapitalbindning och som arbetar med snabb genomloppstid fick problem då det i ett föregående del i leverantörskedjan blev stopp, vilket syftas till Volvos nedstängning, och därigenom gav följdkonsekvenser för dem. Av samma anledning såg även Pac2 stora svårigheter med att upprätthålla samma produktion och fick därmed samma typ av följdkonsekvenser.

5.4. Lärdomar och framgångsrik krishantering

Det femte steget menar Fearn-Banks (2016) vara att dra lärdomar från en kris, vilket kan ha betydande inverkan på företagets krishantering i framtiden. Detta menar även Pearson & Clair (1998) som säger att om man har vidtagit åtgärder som genererat positiva utfall bör detta vara med i krishanteringen i framtiden. De tre privata företagen visar tydligt på att använda sig av denna strategi då lärdomarna från finanskrisen 2008 har legat till grund för hur de valt att agera under coronakrisen. Detta möjliggjorde för en hanterbar situation för dem även om situationen fort blev allvarligt.

Utifrån vad respondenterna beskrivit kan man urskilja åtgärder i företagen som tyder på en framgångsrik krishantering. Hammerskog (2005) menar bland annat att en viktig faktor är att så tidigt som möjligt starta igång sin krishantering. Respondenten från Begoma uttryckte att de redan i ett mycket tidigt skede valde att se över sin formella styrning och sina finansieringsfrågor, vilket ledde till att de tvingades säga upp personal. Detta blev något som de senare valde att ta tillbaka och nyttja permitteringsstödet istället. Detta menar Hammerskog (2005) också vara en avgörande faktor, att man vågar ändra beslut som tagit baserat på ny information som tillkommer under krisen. I detta fall handlade det om möjligheten som gavs av regeringen att korttidspermittera anställda. Vad som Pearson & Clair (1998) vidare är en framgångsrik krishantering är om företaget har möjlighet att återgå till kärnverksamheten och värna om sina kunder. Detta blev det tydligt att Västtrafik arbetar med då deras främsta uppgift var att upprätthålla kollektivtrafiken i regionen. Hos Bilia ser man ett stort kundfokus där mycket arbete har varit att hitta möjligheterna att leverera deras tjänst till kunderna trots omständigheterna. Pearson & Clair (1998) menar att företag som har möjlighet att sträva efter dessa två aspekter samtidigt som de hanterar de direkta förlusterna som följer, tyder på en bra krishanteringsförmåga. Samtliga företagen visar på acceptans mot de förluster som följer av coronakrisen, men är väl medvetna om att konsekvenser kommer i framtiden. Urskiljande är fallet för Västtrafik som betonar att det kommer vara staten som tar den ekonomiska smällen i framtiden.

6. Slutsats

I detta kapitel redogörs för de slutsatser som kan dras från det empiriska materialet och därmed besvarar uppsatsens frågeställning, vilken är:

- *Hur väljer de studerade företagen i undersökningen att hantera coronakrisens initiala skede?*
- *Vilka är de bakomliggande orsakerna till deras agerande och i vilken utsträckning har erfarenhet av tidigare krishantering spelat roll för denna kris?*

6.1 Slutsatser

Det går att konstatera att företagen inledningsvis under krisen valt att strama åt styrningen. Detta genomförs av de privata bolagen genom att kostnadsbespara på de områden som anses nödvändiga. Syftet är att bibehålla verksamhetens fortlevnad och genom detta får de även bättre kontroll över situationen. Västtrafik å andra sidan har fört en något annorlunda strategi då de istället valt att omfördela resurserna dit de ansetts vara mest behövt. För dem är det mest väsentliga att upprätthålla kollektivtrafiken och att inte låta fokuset försvinna från kärnverksamheten. Det visade sig även att den traditionella ekonomistyrningen blev sekundär. Pac2 och Västtrafik anser inte att budgetering är av lika stor vikt och arbetar istället med prognostisering och en flexibel tidshorizont, ett synsätt som lämpar sig då framtiden är osäker och framförallt föränderlig. Likaså har synen förändrats på de ursprungliga målsättningarna inom företagen, i vissa fall har de släppts helt medan i andra fall har man valt att acceptera avvikande utfall. Bilia valde att istället för att förändra arbetet fokusera på att acceptera och hantera de ekonomiska avvikelserna i utfallen. Vidare visade det sig även att för Bilia vara en viktig faktor att arbeta för att hålla samman de anställda. Begoma tog tillfället i akt att under krisen genomföra förändringsprocesser inom organisationen för att effektivisera.

Det går vidare att dra slutsatsen att myndigheternas roll som de starka organisationerna under krisen visat sig vara betydelsefulla då de influerar företagets agerande. När regeringen erbjöd företag möjlighet att korttidspermittera, var detta något som både Pac2, Bilia och Begoma valde att nyttja och detta medförde därmed direkta kostnadsbesparingar och en stabilare likviditet. Folkhälsomyndighetens restriktioner om social distansering innebar för många företag i studien en försvårande faktor som krävde nya direkta försäljningsåtgärder. För Bilia innebar detta att finna nya strategier till att bemöta sina kunder i samband med försäljning. Västtrafik tvingades sätta in förstärkningstrafik för att upprätthålla restriktionerna och detta blev därmed en mycket kostsam åtgärd. För Pac2 medförde restriktionerna inte väsentliga problem att fortsätta sin verksamhet som under normala omständigheter, utan istället uteblev endast fysiska kundmöten.

Det går även att urskilja att det för företagen finns en känslig beroendeställning till andra aktörer inom sitt organisationsfält och leverantörskedja. Ett problem som uppstod för samtliga företag i studien, förutom Begoma, var när Volvo valde att stänga ned sin produktion och permittera ett stort antal anställda. För Pac2 innebar detta att efterfrågan och volymen på ordergångarna sjönk avsevärt. Bilia såg en generell minskad efterfråga och således tappade avsevärda försäljningsintäkter och för Västtrafik blev antalet resenärer halverade till följd av permitteringarna. Att ha en komplex leverantörskedja med olika geografiska förankringar och andra externa faktorer visade sig även skapa problem när den normala funktionen rubbades. Detta visade sig för Begoma då Italien inledningsvis stängde sina landsgränser, men de samtidigt hade oförändrad transportkapacitet som således inte kunde nyttjas. Detta visar tydligt hur betydelsefull leverantörskedjan är, när något sker i en tidigare del i ledet får det följdkonsekvenser i ett senare skede och företagen tvingas att agera utifrån detta.

Slutsatsen kan dras att företag agerar utifrån erfarenhet och lärdom från tidigare kriser och vidtar de åtgärder som visat sig vara framgångsrika. Framst visade sig finanskrisen 2008 spelat en stor roll för de privatägda företagens nuvarande krishantering. De vidtog då betydande verksamhetsåtgärder för att effektivisera sin organisationsstruktur samt valde att kostnadsbespara för att hålla sin likviditet stabil, vilket gjorde att de kunde möta krisen bättre. Detta medförde att för exempelvis Bilia och Pac2 var inga ytterligare uppsägningar som följd av coronakrisen nödvändiga. Inom Västtrafik har man haft ett kontinuerligt arbete med krishantering utifrån olika tänkbara scenarier varpå tidigare arbete under svininfluensan kom att visa sig användbart. Detta tyder på att erfarenheten av kriser har stor inverkan på hur situationen för företagen blir och vilket agerande de har. De privata företagens primära fokus inom krisberedskapen har främst varit den formella styrningen genom finansieringsfrågor, medans Västtrafik arbetat mycket med sin organisationsstruktur, i form av omfördelning av resurser. Detta kan komma förklaras av de olika ägandeformerna där ekonomisk fortlevnad inte är Västtrafiks främsta syfte.

Avslutningsvis går det att konstatera att coronakrisen haft en mycket stor påverkan på företagen. Vad som i den allra första början kom att visa sig som ett virus utvecklades snabbt till att ge betydande konsekvenser på näringslivet som påverkade hela verksamheten. Dock går det att urskilja att företagen vidtar flera åtgärder som tyder på en framgångsrik krishantering och således kan antas vara relativt förberedda inför en kris. Oavsett hur framtida kriser kommer att ta form är sannolikheten att de påverkar företagen operativt stor. Ett proaktivt arbete med krisberedskap kommer därför att löna sig för alla företag, vilket de studerade företagen i denna uppsats bekräftat.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Denna undersökning har besvarat vilka verksamhetsåtgärder företag genomfört inom branscher som transport- och logistik, sällanköpshandel och tillverkningsindustri. Uppsatsen behandlar endast den initiala delen av coronakrisen och därmed kan inga slutsatser dras till vilka åtgärder som visade sig vara mest effektiva och framgångsrika. Under uppsatsen gång visade det sig även att ägandeformen kunde ha påverkan på hur företagen agerade. Därför hade det varit intressant för framtida forskning att undersöka;

- 1) Hur effekterna blev av de undersökta företagens val av åtgärder.
- 2) Vilken inverkan ägandeformen har på företagens handlande under en kris.

7. Källförteckning

Webbsidor

AllaBolag. (2020d). *Begoma Spedition Aktiebolag*. Hämtad från <https://www.allabolag.se/5560820879/begoma-spedition-aktiebolag>

AllaBolag. (2020b). *Bilia AB*. Hämtad från <https://www.allabolag.se/5561125690/bokslut>

AllaBolag. (2020a). *Pac2 AB*. Hämtad från <https://www.allabolag.se/5566675004/bokslut>

AllaBolag. (2020c). *Västtrafik AB*. Hämtad från <https://www.allabolag.se/5565585873/vasttrafik-ab>

Begoma. (2020). *Om Begoma*. Hämtad från <https://www.begoma.se/om-begoma/>

Bilia AB (2020). *Företagsinformation*. Hämtad från <https://www.bilia.se/om-bilia/foretagsinformation/>

Blomberg, L. (2020-02-27). SVT Nyheter. *Här är branscherna som påverkas mest av coronaviruset*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/orebro/har-ar-branscherna-som-paverkas-mest-av-coronaviruset>

Carlgren, F. (2020-05-14). Ekonomifakta. *Prognoser om ekonomin*. Hämtad från <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/Prognoser-om-ekonomin/>

Ceder, P. (2020-03-27) Svensk Näringsliv. *Medlemsföretagen: Försäljningen störtdyker*. Hämtad från https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/corona-covid-19/medlemsforetagen-forsaljningenstortdyker_772391.html

Coronakartan. (2020). *Sverige*. Hämtad från <https://www.coronakartan.se/>

CSCMP. (2020). *The Importance of Supply Chain Management*. Hämtad från https://cscmp.org/CSCMP/Develop/Starting_Your_Career/Importance_of_Supply_Chain_Management.aspx

Dagens Nyheter. (2020). *Ny statistik indikerar kraftig ökning av sjukfrånvaro*. Hämtad från <https://www.dn.se/nyheter/sverige/ny-statistik-indikerar-kraftig-okning-av-sjukfranvaro/>

Enfors, L. (2020-04-23) Läget. *Pandemier kan bli vanligare – på grund av oss*. Hämtad från <https://sites.jmk.su.se/laget/3302-pandemier-kan-bli-vanligare-pa-grund-av-oss>

Folkhälsomyndigheten. (2020a). *Bekräftat fall i Jönköping av nya coronaviruset (2019-nCoV)*. Hämtad från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/januari/bekraftat-fall-av-nytt-coronavirus-i-sverige/>

Folkhälsomyndigheten. (2020c). *FAQ about COVID-19*. Hämtad från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/the-public-health-agency-of-sweden/communicable-disease-control/covid-19/>

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

Företagarna. (2020-06-01). *Krisen slår olika i coronans spår – ovissheten gemensam*. Hämtad från <https://www.foretagarna.se/nyheter/riks/2020/juni/bilder-av-krisen/>

Höök, P. (2020-02-24). *Transport och logistik. Allt fler företag påverkas av coronavirus*. Hämtad från <https://www.transportochlogistik.se/20200224/10535/alltfler-foretag-paverkas-av-coronavirus>

Kraemer, M. (2020-02-11). Svenska Yle. *Coronaviruset stoppar tillverkning i Kina och påverkar globala produktionskedjor – men kommunistpartiet klarar sig troligen på kort sikt*. Hämtad från <https://svenska.yle.fi/artikel/2020/02/11/coronaviruset-stoppar-tillverkning-i-kina-och-paverkar-globala-produktionskedjor>

Krisinformation. (2014). *Influensa A(H1N1) 2009, även kallad svininfluensan*. Hämtad från <https://www.krisinformation.se/detta-kan-handa/handelser-och-storningar/2009/influensa-ah1n1-svininfluensan>

Konjunkturinstitutet. (2020). *Konjunkturläget April 2020*. Hämtad från <https://www.konj.se/download/18.1375afe0171534f7028141f/1586267908497/KLApr2020.pdf>

Liljeheden, A. (2020-03-17). Sveriges Radio. *EU stänger sin yttre gräns*. Hämtad från <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=7431894>

Monson, C. (2020-03-27). Harvard Business Review. *What small businesses need to survive the coronavirus crisis*. Hämtad från <https://hbr.org/2020/03/what-small-businesses-need-to-survive-the-coronavirus-crisis>

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB. (2010). *Krishantering för företag*. Hämtad från <https://rib.msb.se/filer/pdf/25850.pdf>.

Nevéus, I. (2020-03-14). Dagens Nyheter. *Gränser världen över stängs nu*. Hämtad från <https://www.dn.se/nyheter/varlden/granser-stangs-nu-i-hela-varlden/>

Norström, A. (2020-04-17). Besöksliv. *Så mår restaurangbranschen i coronakrisen*. Hämtad från <https://www.besoksliv.se/nyheter/sa-mar-restaurangbranschen-i-coronakrisen/>

Olsson, J. (2020-03-19). SVT Nyheter. *Inreseförbud till Sverige infört – det här gäller*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/inreseforbud-till-sverige-har-reglerna>

Pac2 AB. (2020). *Om Pac2 AB*. Hämtad från <https://www.pac2.se/om-pac2-ab/>

PWC. (2019). *Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises*. Hämtad från <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>

Regeringen. (2020a). *Krispaket för svenska småföretag*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/03/krispaket-for-svenska-smaforetag/>

Regeringen. (2020b). *Om förslaget korttidspermittering*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/03/om-forslaget-korttidspermittering/>

Sandberg, F. (2020-03-16). Sveriges radio. *Branscher drabbas hårt ekonomiskt efter coronabeslut*. Hämtad från <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1650&artikel=7429958>

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

Statistiska centralbyrån. (2020). *Analys: Coronakrisen kan kosta ekonomin flera hundra miljarder*. Hämtad från <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/analys-coronakrisen-kan-kosta-ekonomin-flera-hundra-miljarder/>

Västtrafik. (2020). *Västtrafik AB - Det här är vi*. Hämtad från <https://www.vasttrafik.se/om-vasttrafik/vasttrafik-ab/>

Västtrafik. (2016). *Årsredovisning*. Hämtad från https://www.vasttrafik.se/globalassets/media/dokument/vasttrafik_ar16_final_170310.pdf

Wedin, H (2020-03-16). SVT Nyheter. *Stor efterfrågan på toalettpapper och konserver*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/msb-om-bunkringen-maten-kommer-inte-ta-slut>

World Economic Forum. (2020). *How to plan your company's future during the pandemic*. Hämtad från <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/how-to-plan-company-future-during-pandemic>

World Economic Forum. (2020a). *WHO Timeline - COVID - 19*. Hämtad från <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

World Economic Forum. (2020b). *155-country survey shows severe disruption to services for noncommunicable diseases*. Hämtad från <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>

Litteratur & Artiklar

- Ax, C., Johansson C. & Kullvén, H. (2015) Den nya ekonomistyrningen. (uppl. 5) Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services* (2nd ed.). London: Pitman.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide*. (2nd ed.). Open University Press.
- DiMaggio, P. och Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), s.147.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. och Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4:e uppl. Malmö: Liber.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications*. Storbritannien: Routledge.
- Hammerskog, P. (2005). 100 sidor om effektiv krishantering i företag. Stockholm: Bokförlaget Redaktionen i Sthlm.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. (1:a uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287–300.
- Mintzberg, H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*.
- Mitroff, I. (2004). *Crisis Leadership – Planning for the Unthinkable*. USA: Wiley
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*. Vol. 23, Nr. 1, s. 59-76.
- Samuelson, L. (2001). *Controllerhandboken*. (7:e uppl). Småland: VI, Sveriges verkstadsindustrier.

Simola, S. (2005). Organizational Crisis management- Overview and opportunities. Consulting Psychology Journal:Practice and research, Vol. 57, No. 3, S. 180-192.

Simola, S. (2014). Teaching corporate crisis management through business ethics education. European Journal of Training and Development, Vol. 38 No. 5, pp. 483-503.

Zamoum, K., Gorpe, S, T. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. Intechopen. doi: 10.5772/intechopen.76198

8. Bilagor

8.1 Intervjufrågor

Om respondenten:

1. Kan du beskriva din roll i företaget och vilka som är dina främst ansvarsområden?
2. Hur länge har du jobbat på företaget?
3. Hur länge har du jobbat i branschen?

Konsekvenser av corona:

4. Hur skulle du beskriva eran situation i dagsläget?
5. Hade ni innan coronakrisen någon krisberedskap i form av krisstrategi eller krisplan?
6. Hade ni innan coronakrisen erfarenhet från tidigare kriser?
7. Hur har din roll förändrats under krisen?
8. Hur har följande påverkats av coronakrisen?
 1. ansvarsfördelningen
 2. budgeteringen
 3. prioriteringar
 4. prestationsmätningar

Känslighet:

9. Hur känsligt är företaget för en period av plötsligt minskade intäkter?
10. Hur känslig anser du branschen vara för en period av plötsligt minskade intäkter?

Krispaket och restriktioner:

11. Är det några beslut från Folkhälsomyndigheten eller regeringen som påverkat eran situation?
 1. Vad har ni kunnat nyttja från krispaketen?
 2. Vilka restriktioner har påverkat er?

Efter krisen:

12. Tror ni att företagets styrning eller krisberedskap kommer att förändras i framtiden på grund av coronakrisen?