

Krishantering i SMEs

- en studie av Svenska SMEs hantering av
covid-19 situationen

Jonas Fasth & Viktor Elliot

Matix-rapport 2020:02



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



© Matix, Företagsekonomiska institutionen

All rights reserved. No part of this report may be reproduced without the written permission from the publisher.

Matix
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan
Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg

www.fek.handels.gu.se

www.matix.se

Förord

Den här rapporten är ett resultat av samverkan mellan Almi Företagspartner AB och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, med finansiellt stöd från Bromanska stiftelsen för forskning och företagande, Strategiskt Forskningsområde Transport och Sparbanken Eken. Mot bakgrund av de exceptionella omständigheter vi mött under våren 2020, i form av covid-19, fanns det ett gemensamt intresse av att undersöka hur svenska små och medelstora företag (SMEs) drabbats av och hanterat den uppkomna situationen. Vi kan ta del av många olika fallbeskrivningar i massmedia, men hur ser en mer generell bild ut? För att utveckla vår förståelse för situationen genomfördes 1000 telefonintervjuer med personer i företagsledande ställning om hur de kom att förstå situationens innebörd samt hur de hanterat situationen under krisens första månader. Glädjande nog möttes våra intervjuer av ett varmt mottagande, vilket bland annat visade sig genom att 859 av respondenterna ställde sig positiva till att delta i en uppföljningsstudie. Ett stort tack till alla respondenter som tog sig tid att svara på våra frågor.

Göteborg/Stockholm, augusti 2020

Jonas Fasth/Viktor Elliot

Handelshögskolan vid
Göteborgs universitet

Lars Mårdbrant

Almi Företagspartner AB

Sammanfattning

För att studera när och hur SMEs i Sverige förstod innebörden och omfattningen av covid-19 spridningen, vilken påverkan den fått på deras verksamheter samt vilka åtgärder de vidtagit för att hantera situationen har 1000 slumpmässigt utvalda företagsledare i svenska SME företag intervjuats via telefon under juni 2020. Studien visar att:

- Den största andelen av respondenterna (50%) kom att förstå situationens innebörd under mars månad och att förståelsen primärt utvecklades med hjälp av den information som massmedia förmedlade (39%), men där andra källor till förståelse var en minskad efterfrågan på företagets produkter (19%), och samtal med personer i sitt nätverk (13%).
- Den generella påverkan på företagen är blandad. 48% av respondenterna uppger att deras företag har en oförändrad, eller till och med förbättrad, omsättning jämfört med hur det var innan pandemins utbrott; 17% har fått erfara en nedgång med upp till 20%,; 21% av företagen rapporterar om en nedgång på 20-50%; medan 10% av företagen har drabbats av en nedgång med 50% eller mer.
- Bland de 100 värst drabbade företagen är det endast sju stycken som säger sig vara tvungna att avsluta verksamheten inom 6 månader under nuvarande omständigheter, och 30 av dessa företag säger sig kunna överleva i mer än 1 år under nuvarande omständigheter.
- 65 av de 100 värst drabbade företagen uttrycker en positiv eller mycket positiv framtidstro. Endast 12 av företagen i denna kategori uttrycker en negativ eller mycket negativ framtidstro.
- Covid-19 krisen, för de företag som upplever en kris, är efterfrågerelaterad. Företag med störst nedgång i omsättning förklarar det i första hand med minskad efterfrågan från kunderna och inte problem med underleverantörer eller den egna produktionen/leveransen.
- Som positiva effekter av covid-19 situationen nämns en högre efterfrågan på företagets tjänster/produkter (18%), införsel av effektivare arbetsmetoder som exempelvis videomöten (13%), och en förändrad företagskultur innehållande en bättre sammanhållning och en mer ödmjuk

attityd (8%). 49 % av respondenterna upplever emellertid inte några positiva effekter till följd av corona-situationen. I förhållande till de fördelar som lyfts fram inom litteraturen om krishantering var det få som såg möjligheten till innovation och utveckling av alternativa produkter och tjänster i den uppkomna situationen.

- Studiens företag har i genomsnitt fattat initiala beslut inom 0,9 åtgärdsområden, medan motsvarande genomsnitt för krisföretagen är 1,1 åtgärdsområden. Endast 6 krisföretag tog initiala beslut som berörde 3 insatsområden eller fler. Den initiala hanteringen av beslut kan därför beskrivas som passiv.
- De huvudsakliga initiala besluten från företagens sida var att minska smittspridningen och att säkerställa ekonomi och likviditet. Bland normalföretagen låg smittspridningen i fokus, medan uppmärksamheten hos krisföretagen i första hand riktades mot situationens ekonomiska konsekvenser och de åtgärder som utifrån dessa behövde vidtas. 47% av krisföretagen uppger att det första beslut som togs var att permittera personal, där motsvarande siffra bland normalföretagen är 4%.
- Det primära insatsområdet för såväl normalföretag som krisföretag var på personalsidan, men medan normalföretagens mest frekvent nämnda åtgärdsområde är social distansering och striktare hygieniska riktlinjer (29%) handlar krisföretagens åtgärder i första hand om permittering (43%), varsel (7%) och uppsägning av personal (9%), även om också social distansering och striktare hygieniska riktlinjer utgör en väsentlig andel av de åtgärder som nämns hos krisföretagen (17%).
- 6,5% av i studien deltagande företag kan sägas ha nyttjat distansarbete som en åtgärd för att hantera corona-situationen.
- Studiens företag har i genomsnitt genomfört aktiviteter inom 1,4 åtgärdsområden. Bland krisföretagen finns det 31 företag som inte genomfört några aktiviteter, medan övriga krisföretag i genomsnitt genomfört insatser inom 2,3 åtgärdsområden. Endast 44 krisföretag har arbetat med fyra åtgärdsområden eller fler. När det gäller genomförda aktiviteter kan företagen därför beskrivas som passiva.
- Bland krisföretagen anser 68% av respondenterna att situationen ställer särskilda krav på ledarskapet, medan motsvarande siffra hos

normalföretagen är 43,5%. Ökad hantering av extern information om situationens utveckling och en utökad vardaglig dialog med medarbetare för att hantera den ångest och oro som kan uppstå hos dem anses vara mest utmärkande för ledarskapet under denna kris. Fler möten, längre möten och/eller en utökad vardaglig dialog i syfte att skapa mesta möjliga kommunikation med sina medarbetare utgör de främsta verktygen för att stödja sina medarbetare i denna utmanande situation.

- De allra flesta företag (68%) använder sig inte av någon form av krisgrupp, utan hanterar aktuella frågor i vardagen. Bara 7% av företagen använder sig av en särskilt utsedd krisgrupp för att hantera covid-19 situationen, medan det i 25% av företagen är ledningsgruppen som fungerar som en krisgrupp.
- Externa rådgivare har nyttjats av 11% av företagen, där 4% uppger att de nyttjat Almi som bollplank i krisarbetet.
- 72% av respondenterna uppger att de inte hade någon form av kontinuitetsplan/krisplan för riskhantering innan pandemins utbrott. 13% uppgav att de visserligen fanns en plan, men att den inte uppdaterades regelbundet, medan 14% sade sig ha en regelbundet uppdaterad kontinuitetsplan/krisplan för riskhantering innan pandemins utbrott. Endast 10% av företagen arbetade kontinuerligt med en krisplan och upplever att den varit till hjälp för att hantera situationen som uppstått på grund av covid-19.
- Den sammantagna bilden är att företagen för att hantera covid-19 situationen till övervägande del använt sig av en process med framväxande karaktär där beslut i hög grad tas på magkänsla, men för många i kombination med användande av dokument, rapporter och prognoser. Inslagen av strukturerade processer och beslut tagna baserat på rapporter och prognoser är emellertid mer vanligt förekommande bland krisföretagen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	13
1.1 Bakgrund	13
1.2 Krishantering i SMEs	15
1.3 Perspektiv på krishantering	16
1.4 Rapportens frågeställningar	19
1.5 Metod	19
1.6 Rapportens disposition	19
2. Studiens kontext	21
2.1 Om studiens företag	21
2.2 Om studiens respondenter	25
3. Upptäckt och påverkan	29
3.1 Upptäckt	29
3.2 Påverkan	32
3.3 Positiva effekter	34
3.4 Sammanfattning	35
4. Responser	37
4.1 Initiala beslut	37
4.2 Genomförda åtgärder	40
4.3 Ledarskap under kris	44
4.4 Sammanfattning	46
5. Krisarbetets karaktär	49
5.1. Krisarbete i praktiken	49
5.2 Krisarbetets arenor	49
5.3 Krisarbetets aktörer	51
5.4 Krisarbetets arbetsformer och verktyg	54
5.5 Sammanfattning	58
6. Slutord	61
Referenser	65

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under våren 2020 har världen ställts inför en kris av sällan skådat slag. I december 2019 kopplades ett kluster av patienter med lunginflammation av okänd orsak till en grossistmarknad för fisk och skaldjur i Wuhan, Kina (Zhu et al., 2020). Ett tidigare okänt virus (covid-19) upptäcktes, och fick sedan en global spridning och påverkan som för många var svår att begripa, än mindre att förutse. Mot bakgrund av att de lokala myndigheter i Wuhan identifierat över 40 smittade personer valde de att stänga marknaden den 1 januari (Huang et al., 2020), men smittspridningen var redan igång. Den 25 januari rapporterade WHO om de första europeiska fallen, den 30 januari rapporterade de att viruset var av internationell oro eftersom det skulle kunna komma att spridas snabbt mot bakgrund av den internationella rörligheten, och den 11 mars förklarades covid-19 som en pandemi, dvs en global epidemi som drabbar ett stort antal människor (WHOa, b, c, d, e).

För att i mesta möjliga mån begränsa virusets påverkan på samhället och dess funktioner har statliga begränsningar införts. Regeringar har beslutat om att begränsa kontakter mellan människor, i en del fall genom att införa fullständiga utgångsförbud. I de flesta länder har skolor, universitet och offentliga anläggningar stängts ned eller övergått till distanslösningar, men även företag med så kallad ”icke-nödvändig” verksamhet har i många länder tvingats pausa sin verksamhet. Hur omfattande dessa begränsningar varit beror på vilken strategi som använts, vilka i grunden är två olika: (1) att bromsa men inte nödvändigtvis stoppa virusets spridning (mitigation) för att bygga upp flockimmunitet utan att belasta sjukvården i högre grad än verksamheterna kan hantera, vilket kräver att grupper med hög risk att smittas hålls isolerade; (2) att trycka tillbaka pandemin genom restriktioner som krav på social distansering bland alla åldersgrupper, att hushåll sätts i karantän och att stora delar av samhället stängs ned till dess att virusspridningen kan kontrolleras (suppression). Grundtanken är då att snabbt identifiera och isolera människor som bär viruset. Oavsett vilken strategi som

använts har det inneburit drastiska begränsningar med påverkan på det sociala livet och ekonomin (Anderson et al., 2020).

Studier av ekonomiska effekter vid tidigare pandemier har visat att länder, industrier och företag lider betydligt av konsekvenserna av en global pandemi (Kraus et al., 2020). Enligt Pedersen et al. (2020) har covid-19 redan lett till en större nedgång för företag än vad som normalt orsakas av andra typer av störningar såsom alternativa affärsmodeller, innovativ teknik, nya former av arbete eller liknande. Cortez & Johnston (2020) beskriver hur den dagliga verksamheten radikalt förändrats genom exempelvis omfattande överflyttning till distansarbete och att i stort sett all marknadsföring och försäljning sker via digitala kanaler.

Även om krisen kan ha en tillfällig effekt, anses dess bredare inverkan kunna bli betydande varför det talas om en post-corona värld (Pedersen et al., 2020). Exempelvis sägs "online"-möten och virtuell undervisning kunna bli en ny norm. Samtidigt som en del rutiner anses komma att återgå till den situation som var rådande innan covid-19 utbrottet så förväntas andra att ändras för alltid. Den hastighet med vilken covid-19 spridits, de omedelbara hälsorisker det medför och de strikta statliga begränsningar som vidtagits skapar en unik situation som företag inte mött under modern tid.

Att företag möter kriser är däremot inget unikt. Tvärtom anses hot om avbrott i verksamheter alltid vara närvarande (Doern et al., 2019; Herbane, 2010) och förekomsten av kriser vara tilltagande (Mitroff and Alpaslan, 2003; Vargo & Seville, 2011; Doern, 2019). Exempel på situationer som företag kan ställas inför är naturkatastrofer (tex översvämning eller storm), olyckor, personalkriser (tex dödsfall, sjukdom eller kriminalitet bland personal), kriminella handlingar från externa aktörer, informationsstöld, ekonomiska kriser (ekonomisk lågkonjunktur eller förlust av en större kund) och skadliga rykten (Mitroff och Alpaslan, 2003). Enligt Cortez & Johnston (2020) är emellertid en pandemi mer komplicerad att hantera än traditionella kriser. Medan många andra tidigare kriser som drabbat företag skett vid en specifik plats och tidpunkt (t.ex. naturkatastrofer) eller innehåller globala effekter som utvecklats under en längre tid (som exempelvis vid finanskriser), innehåller covid-19 krisen en kombination av global spridning och okänd tidsram och omfattning. Tiden är med andra ord en okontrollerbar variabel (Cortez & Johnston, 2020), liksom krisens omfattning. Ingen vet när aktiviteter kan

återupptas eller i vilken utsträckning det kan ske, vilket avsevärt komplicerar prognoser för den framtida verksamheten. Ur ett företagsperspektiv kan därför covid-19 beskrivas som en överraskande, oförutsägbar händelse med stor betydelse och allvarliga konsekvenser som dramatiskt förändrar den ekonomiska miljön (Winston, 2020). I den här rapporten fokuserar vi på hur denna situation påverkat och hanterats av små- och medelstora företag i Sverige.

1.2 Krishantering i SMEs

Inom OECD är 99% av alla företag små och medelstora företag (SMEs), och tillsammans genererar de någonstans mellan 50-60% av den totala ekonomiska produktionen i ett land mätt som deras andel av bruttonationalprodukten (BNP) (OECD, 2019). De sägs också anställa mer än 60 procent av arbetskraften (OECD, 2005). Därför har SMEs under åren benämnts som ekonomins ryggrad (Gray, 2004) och motorn för ekonomisk utveckling (Lans et al., 2008). Ett exempel på hur SMEs lyfts fram som källan till ekonomisk tillväxt och samhälleligt välstånd är EU Kommissionens (2017) beskrivning av deras betydelse för tillväxt:

"Europas ekonomiska tillväxt och sysselsättning beror på dess förmåga att stödja företagens tillväxt. Entreprenörskap skapar nya företag, öppnar upp nya marknader och utvecklar ny kompetens. De viktigaste källorna till sysselsättning i EU är små och medelstora företag. Kommissionens mål är att uppmuntra människor att bli entreprenörer och att göra det lättare för dem att etablera, och skapa tillväxt i, sina företag ”
(Europeiska kommissionen, 2017, författarnas översättning)

Men trots att SMEs spelar en viktig roll för ett lands ekonomi genom dess bidrag till sysselsättning och tillväxt (Henrekson & Johansson, 2010), och att förekomsten av kriser sägs vara tilltagande (Mitroff and Alpaslan, 2003; Vargo & Seville, 2011; Doern, 2019), uppmärksammas SMEs sällan när det gäller hantering av kriser (Doern, 2016; Herbane, 2010, 2013; Runyan, 2006). En förklaring kan vara att det råder delade meningar kring huruvida

krishantering är en särskilt utmanande uppgift för SMEs eller om dess storlek egentligen utgör en fördel gentemot större företag.

Det finns å ena sidan de som betraktar små företag som särskilt sårbara för kriser på grund av ett antal storleksrelaterade egenskaper såsom mer begränsade ekonomiska och mänskliga resurser (Herbane, 2013; Vargo & Seville, 2011; Battisti & Deakins, 2017; Doern, 2016), vilket anses försvåra förberedelser för störande händelser (Smallbone et al., 2012; Runyan, 2006); en smalare bas av produkter och kunder vilket koncentrerar risken till ett begränsat antal nyckelkunder, leverantörer som ofta själva är små företag och därför mer känsliga för kriser (Smallbone et al., 2012; Battisti & Deakins, 2017); och en sämre förhandlingsstyrka gentemot externa aktörer som kunder, leverantörer och finansörer (Smallbone et al., 2012). Å andra sidan anses många SMEs besitta en strategisk fördel jämfört med större organisationer i dess flexibilitet och anpassningsbarhet, vilket gör att de snabbt kan svara på förändrade miljöer (Vargo & Seville, 2011). Tack vare färre formaliserade förfaranden och en högre grad av kreativitet sägs de vara mer motståndskraftiga vid störande händelser (Smallbone et al., 2012; Williams et al., 2017). Det finns således argument för att SMEs kan vara särskilt sårbara för situationer likt den som följer i kölvattnet av covid-19, men också argument för att SMEs kan vara mer motståndskraftiga och därför hantera situationen bättre än sina större motsvarigheter.

1.3 Perspektiv på krishantering

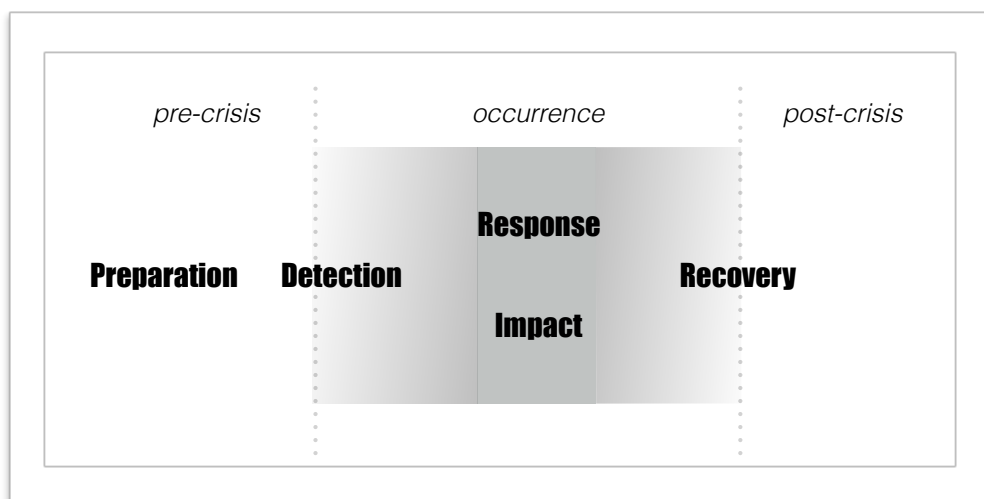
Bland studier som genomförts om krishantering (crisis management) i företag kan urskönjas två perspektiv: (1) de som ser krisen som en händelse (event); och (2) de som betraktar krisen som en process (Williams et al., 2017). En utgångspunkt för studier som ser på kriser som en händelse är att det inte går att planera för en kritisk händelse på grund av svårigheten att förutsäga potentiella risker. Krishantering anses därför i första hand handla om att återställa balansen i systemet (Pearson & Clair, 1998; Lalonde & Roux-Dufort, 2010), varför fokus riktas mot hur organisationer reagerar på sällsynta och exceptionella händelser, och dess efterdyningar. Därmed hamnar begrepp som respons och påverkan i centrum för den här typen av studier.

Studier som betraktar kriser som en process betonar istället att kriser utvecklas över tid och ibland i faser (Coombs, 2007; Ritchie, 2004; Pearson & Clair, 1998). En utgångspunkt är att företag kan hantera kriser genom att förbereda sig för dem, antingen genom att bygga upp en motståndskraft med hjälp av kontinuitetsplaner (business contingency plans) som identifierar potentiella risker och hur verksamheten skall agera för att säkerställa dess värdeskapande aktiviteter (Corey & Deitch, 2011; Vargo & Seville, 2011; Mitroff and Alpaslan, 2003), eller genom att utveckla en flexibilitet i organisation, med hjälp av system och individer som snabbt kan anpassa sig till nya situationer med minimala effekter på stabilitet och funktion (resilience) (Linnenluecke, 2015; Sutcliffe & Vogus, 2003). I relation till studier som ser kriser som en händelse riktar därför processperspektivet mer uppmärksamhet mot förebyggande krishantering, både i form av det krisarbete som förekommer innan kriser uppstår och det lärande som sker efter den exceptionella händelsen.

Genom att kombinera Herbane's (2010) händelseorienterade modell över krishantering och Hong et als. (2012) processororienterade modell, har vi utvecklat en egen modell vilken ligger till grund för denna studie. Modellen består av fem komponenter: (1) "preparation", aktiviteter i syfte att förbereda sig för eventuella kriser; (2) "detection", upptäckt av de första signalerna av kris och insikt om behov av åtgärder; (3) "response", planerade eller framväxande aktiviteter som svar på krisen; (4) "impact", krisens påverkan på verksamheten; och (5) "recovery", vilket behandlar vad företaget gör för att återuppta normal affärsverksamhet och återställa huvudsakliga funktioner. Om krisen betraktas som en händelse riktas fokus på komponenterna detection, impact och response, medan ett mer processororienterat perspektiv lägger mer fokus på komponenterna preparation och recovery. Att vi, till skillnad från Herbane (2010), väljer att placera komponenterna response och impact i samma tidsintervall beror på att det ibland kan ske responser för att förhindra/påverka impact, medan det vid andra tillfällen först sker en impact vilket följs av responser.

Utifrån en granskning av genomförda studier om krishantering konstaterar Korber & McNaughton (2017) att många koncentrerar sig på perioden före en kris och de resurser som företagare har som motståndskraft till kriser, och

reaktionen efter kriser. Även Doern (2016), Herbane (2013) och Runyan (2006) konstaterar att en stor del av litteraturen om krishantering behandlar planering och förebyggande åtgärder. Därför fokuserar denna rapport primärt på händelser och aktiviteter under själva krisen (detection, response, impact). Men i linje med Buchanan och Denyers (2013) argumentation om att vår förståelse för krishantering kan förbättras genom att titta på hela sekvensen som en process uppmärksammas här också perioden före (preparation), om än i mindre omfattning. Perioden efter krisen (recovery) avser vi att studera i ett senare uppföljningsprojekt, varför den fasen inte behandlas i denna rapport.



1.4 Rapportens frågeställningar

Mot bakgrund av den globala spridningen av covid-19, den komplicerade situation som anses ha uppstått för företag (Cortez & Johnston, 2020), och den betydelse SMEs anses ha för sysselsättning och tillväxt (Henrekson & Johansson, 2010), beskriver denna rapport hur covid-19 situationen påverkat och hanterats av SMEs i Sverige. Rapporten syftar till att, utifrån ett händelseorienterat synsätt (Williams et al. 2017), förmedla svar på följande

frågor:

RQ1: Hur har SMEs i Sverige påverkats av covid-19 situationen (impact)?

RQ2: Vilka åtgärder har SMEs i Sverige vidtagit för att hantera covid-19 situationen (response)?

RQ3: När och hur förstod företagen situationens innebörd och omfattning (detection)?

1.5 Metod

För att besvara ovan nämnda frågeställningar har 1000 slumpmässigt utvalda företagsledare i svenska SME företag som omsätter minst 4 miljoner SEK intervjuats. Intervjuerna genomfördes via telefon under juni 2020 av Origo Group. Till grund för samtalen låg en intervjumall, framtagen av rapportens författare, innehållande öppna frågor och förberedda svarsalternativ, som identifierats via en förstudie genomförd under maj 2020 innehållande 26 semi-strukturerade intervjuer med SME-företagsledare i Göteborg och en genomgång av tidigare genomförda studier av krishantering i SMEs (tex Smallbone et al., 2012; Herbane, 2010, 2013; Doern, 2016; Runyan, 2006).

1.6 Rapportens disposition

Rapporten kommer först att redogöra för studiens kontext i form av företagets och respondenternas karaktäristiska. Därefter beskrivs hur företagen kom att förstå covid-19 existens och dess innebörd, när så skedde, samt vilken påverkan det haft på verksamheten. I den därpå följande delen behandlas företagets responser för att hantera situationen. Rapporten avslutas med en beskrivning av krisarbetets karaktär, dvs hur företagen organiserat arbetet för att hantera covid-19.

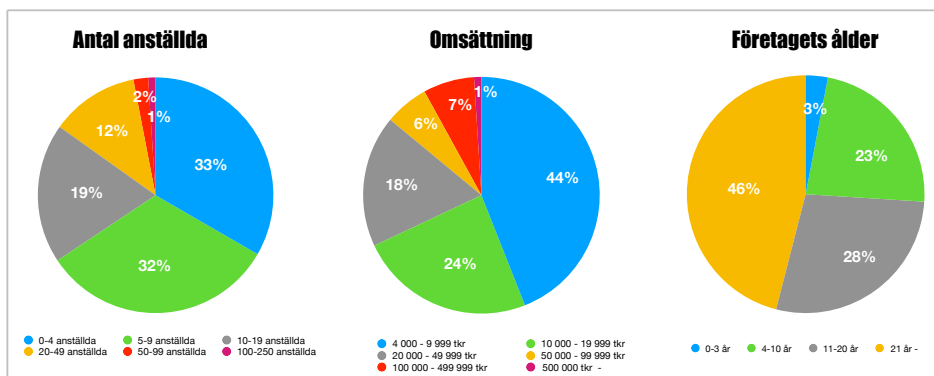
2. Studiens kontext

Nedan följer en beskrivning av studiens kontext, i form av företagens och respondenternas karaktäristika.

2.1 Om studiens företag

Den här studien är genomförd på 1000 små- och medelstora företag (SME) i Sverige. I förhållande till storleksstrukturen bland svenska SMEs, enligt SCB's Företagsdatabas 2019, innehåller den här studien, bland de små bolagen, relativt sett något större bolag. Medan 74% av SMEs i SCB's företagsdatabas har 0-4 anställda är motsvarande siffra i denna studie 33%, vilket är naturligt då vi här valt att utesluta företag med en omsättning under 4 000 tkr. En stor del av de allra minsta bolagen, mätt i antal anställda, var således inte aktuella för studien. I grova drag fördelar sig studiens företag i tre lika stora grupper storleksmässigt, mätt i antal anställda: 33% har 0-4 anställda, 32% har 5-9 anställda, och 31% har 10-49 anställda. Sammantaget innebär det att 96% av deltagande företag klassificeras som små bolag (0-49 anställda). Studien innehåller emellertid också 38 medelstora företag (50-249 anställda), vilket gör att dess andel (4%) överstiger de medelstora företagens andel (1,5%) av SMEs i SCB's Företagsdatabas 2019. Bland deltagande företag så omsätter 86% av företagen mindre än 50 000 tkr, och 44% mindre än 10 000 tkr. Mot bakgrund av att studien innehåller ett aktivt val att utesluta de allra minsta bolagen representerar dess urval väl den storleksstruktur som svenska SMEs har.

Deltagande företag innehåller en liten andel som kan benämnas unga företag (3%) i och med att det är mindre än tre år sedan de registrerades. Den största andelen företag har dock bedrivit sin verksamhet under relativt lång tid då 74% har bedrivit verksamhet i mer än 10 år, och 46% registrerade sin verksamhet för mer än 20 år sedan. Det är således en stor andel etablerade verksamheter som utgör grunden för denna studie.



Studiens företag är fördelade på 17 av de avdelningar som finns presenterade i Svensk näringsgrensindelning 2007 (SCB, 2020). De mest frekvent förekommande huvudgrupperna är Handel, följt av Tillverkning och Byggverksamhet. I jämförelse med Statistikmyndigheten SCB's företagsdatabas (antal företag med 1-199 anställda år 2019) finns det bland deltagande företag i den här studien en överrepresentation av företag inom tillverkning och handel, samt en underrepresentation av företag med ”verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik”. Bland deltagande företag saknas också kreditinstitut och försäkringsbolag. I övrigt svarar studiens fördelning av företag från olika branscher väl mot den svenska branschstruktur som framgår av SCB's företagsdatabas.

Även den geografiska spridningen av i studien deltagande företag över landet motsvarar den struktur, dvs den geografiska spridning av företag, som råder i Sverige. Alla län utom ett ligger på eller mycket nära den andel av företag som de innehar i Bolagsverkets register över registrerade Aktiebolag 2019. Undantaget är Stockholm som i denna studie har 12% lägre andel av företagen jämfört med sin andel i Bolagsverkets register. Med undantag för underrepresentationen av företag från Stockholm så innehåller studien emellertid en representativ geografisk spridning av deltagande företag. Sammantaget innebär det att gällande storlek, branschfördelning och

geografisk spridning representerar studiens företag väl den svenska SME strukturen.

Bransch	Antal	%	SCB
Jordbruk	20	2	3
Tillverkning	161	16	6
Byggverksamhet	158	16	14
Handel; Reparation av motorfordon och motorcyklar <i>Handel samt reparation av motorfordon och motorcyklar (41)</i> <i>Parti- och provisionshandel utom med motorfordon (155)</i> <i>Detaljhandel (93)</i>	289	29	15
Transport och magasinering	46	4,5	5
Hotell- och restaurangverksamhet	42	4	6
Informations- och kommunikationsverksamhet Dataprogrammering, Datakonsultverksamhet (25)	40	4	7
Fastighetsverksamhet	52	5	5
Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik <i>Juridisk och ekonomisk konsultverksamhet (18)</i> <i>Konsulttjänster till företag (21)</i> <i>Arkitekt- och teknik konsultverksamhet (39)</i>	103	10	19
Uthyrning, Fastighetservice, Resetjänster och andra Stödtjänster	37	4	5
Utbildning	17	2	2
Vård och omsorg; Sociala tjänster	15	1,5	4
Övrigt Kultur, nöje och fritid (5); Annan serviceverksamhet (5); Utvinning av mineral (1); Avloppsrening (1); Försörjning av el, gas, värme och kyla (8)	20	2	
S:a	1000 st	100 %	

Tabell X: Företagens fördelning mellan branscher

Län	Antal	%	Bolags- verket
Blekinge	9	1	1
Dalarna	20	2	2
Gotland	9	1	0,5
Gävleborg	28	3	2
Halland	43	4	3
Jämtland	22	2	1
Jönköping	42	4	3
Kalmar	23	2	2
Kronoberg	26	3	1
Norrbottn	18	2	2
Skåne	125	12	12
Stockholm	228	23	35
Södermanland	21	2	2
Uppsala	26	3	3
Värmland	36	4	2
Västerbotten	22	2	2
Västernorrland	21	2	2
Västmanland	28	3	2
Västra Götaland	188	19	16
Örebro	25	2	2
Östergötland	40	4	3
S:a	1000 st	100 %	

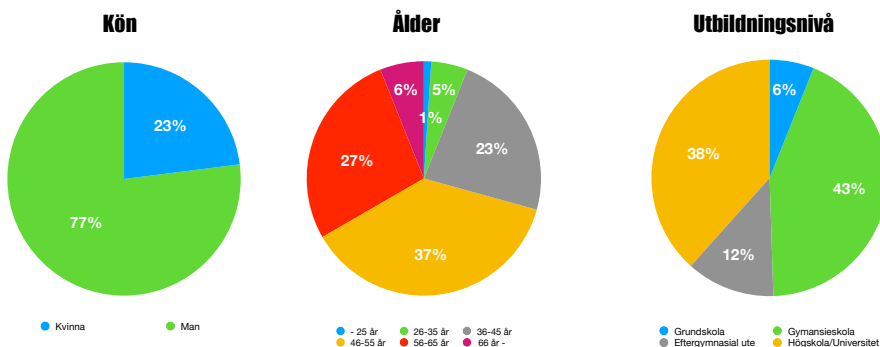
Tabell X: Företagens fördelning mellan län

2.1.1 Om studiens respondenter

De som deltagit i telefonintervjun för företagets räkning har i 23% av fallen varit en kvinna och i 77% av fallen en man. Studien innehåller således en något högre andel kvinnor än de 18% som sägs vara andelen kvinnor som är företagsledare i Aktiebolag med mer än 500 tkr i omsättning i Sverige (Företagarna, 2019).

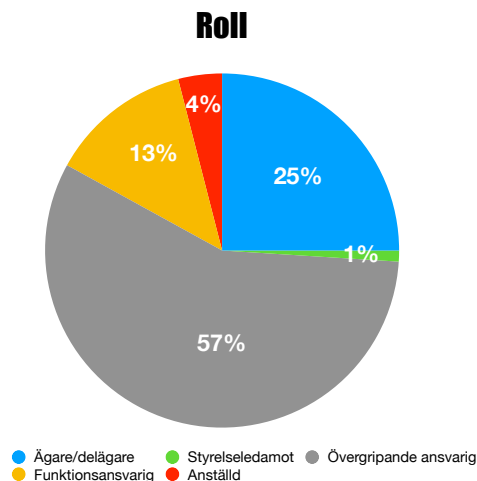
Åldern på respondenterna varierar från 20 till 85, men den största andelen (37%) tillhör ålderskategorin 46-55 år. Ca 6% var äldre än 65 år, och en lika stor andel av respondenterna var 35 år eller yngre. Andelen yngre företagare stämmer därför väl överens med Tillväxtverkets rapport ”Mångfald i näringslivet” (2020) som uppger att det år 2018 var ca 6% av företagsledarna som ingick i åldersgruppen upp till 30 år.

Enligt Tillväxtverket (2020) har utbildningsnivån bland företagare ökat kraftigt under de senaste 10 åren till en nivå år 2017 där 38% av företagsledarna har en eftergymnasial utbildning. Utbildningsnivån bland respondenterna i denna studie är emellertid än högre då hälften av respondenterna uppgav att de har genomfört någon form av eftergymnasial utbildning (12%) eller högskola/universitet (38%), medan andra hälften uppgav grundskolan (6%) eller gymnasieskolan (43%) som högsta genomförda utbildning.



Sammantaget innebär det att respondenterna innehåller något fler kvinnor och en något högre utbildningsnivå än vad som kan förväntas vara genomsnittet bland svenska SME-företag (sannolikt finns det ett samband mellan könsfördelning och utbildningsnivå då kvinnor vanligtvis är den grupp som har störst andel eftergymnasial utbildning (Tillväxtverket, 2020)), medan åldersstrukturen hos respondenterna kan antas överensstämma väl med hur strukturen bland företagsledare i aktuell del av näringslivet ser ut.

Som en del av bakgrundsinformationerna uppmanades respondenterna att uppge sin roll i företaget, vilket resulterade i en stor mängd olika titlar. För att skapa en struktur över rollerna har dessa delats in i fem huvudkategorier: (1) Ägare/ delägare, (2) styrelseledamot (inkl ordförande); (3) övergripande ansvarig (VD, vice VD, Fabrikschef, Butikschef, Platschef, Rektor, General manager, Verksamhetschef, Franchisetagare etc.); (4) funktionsansvarig (Driftsansvarig, Chef/ Arbetsledare, Arbetsmiljöchef, Försäljningsansvarig/ chef, Marknadschef/Regionchef, Kvalitetsansvarig, Produktionschef, Serviceansvarig, Säkerhetschef, Trafikledare, Patientansvarig, Administrativ chef, Ekonomichef, HR chef etc.); och (5) anställda, där inget särskilt ansvarsområde nämns. I många fall kombineras roller, som tex när en ägare också har ett övergripande ansvar (VD), eller när en delägare också är funktionsansvarig (tex affärsområdeschef), varför många av respondenterna



kan kategoriseras i flera grupper. Här utgår kategoriseringen emellertid från den titel som respondenten valde för att beskriva sin roll. Utifrån denna beskriver 57% av respondenterna sig som övergripande ansvariga för verksamheten; 25% att de är ägare/delägare; 13% uppger att de har ett funktionsansvar; 4% beskriver sig som anställda utan att nämna något särskilt ansvarsområde; medan 1% uppger att de arbetar i styrelsen. En stor andel (83%) beskriver sig således som ägare eller övergripande ansvarig för verksamheten.

3. Upptäckt och påverkan

I det här avsnittet presenteras när och hur studiens respondenter kom att förstå coronasituationens innebörd för deras företag, samt vilken påverkan den kom att få.

3.1 *Upptäckt*

Många hot har låg sannolikhet för att inträffa men kan vara allvarliga i sina potentiella konsekvenser, inte minst på grund av deras tvetydighet och den ofta begränsade tid som finns tillgänglig för handling (Pearson & Clair, 1998; Weick, 1988). För att hantera dessa störande händelser måste företag vidta snabba och effektiva responser utifrån begränsad information (Vargo & Seville, 2011; Pearson och Claire, 1998; Drummond, 2004). En avgörande faktor är då förmågan att identifiera händelser i omvärlden (North and Smallbone, 1996). Genom att tidigt upptäcka indikatorer på potentiella kriser kan företag tilldela nyckelpersoner nödvändiga resurser för att ordna responsiva aktiviteter (Hong et al., 2012). Williams et al. (2017) benämner arbetet med att identifiera, tolka och analysera förändringar i omvärlden för kognitiva responser (cognitive responding) och skriver att ju bättre beslutsfattare kan förstå innehållet och varaktigheten av en större störning desto större är sannolikheten att företaget kan upprätthålla/ finna en positiv funktion i den nya miljön. Weick et al. (2005) lyfter fram att meningsskapande (sensemaking), en förmåga att utveckla omständigheterna till en situation som uttryckligen förstås i ord och som kan fungera som grund för att vidta nödvändiga åtgärder, utgör en framgångsfaktor för att identifiera och förstå disruptiva händelser. Det räcker således inte med att uppfatta att en händelse sker för att man ska förstå den. Det krävs också att man relaterar händelsen till andra händelser och att sätter den i relation till den egna verksamheten. Enligt Weick et al. (2005) utgör tre frågor grunden för förståelseprocessen: Hur kommer något att bli en störning i verksamheten? Vad betyder störningen? Vad ska vi göra relativt störningen?

Jämfört med andra kriser innehåller covid-19 situationen några särskiljande förutsättningar för förståelseutvecklingen. För det första har många andra tidigare kriser som drabbat företag skett vid en specifik plats och tidpunkt, men där C-19 har innehållit en global spridning och okänd tidsram (Cortez & Johnston, 2020). Den flytande tidsramen har också inneburit att C-19 krisen kan sägas ha vuxit fram. En annan skillnad är att krisen innehåller ett hot som många av oss aldrig har mött förr eller ett hot som många av oss inte ens kunde föreställa sig att vi någonsin skulle behöva hantera. Eftersom vi, enligt såväl Mitroff & Alpaslan (2003) som Williams et al. (2017), tenderar att förstå och hantera krissituationer utifrån de slag vi har konfronterat tidigare, dvs utifrån våra egna erfarenheter, var det få av oss som hade någon bra grund för förståelseprocessen. Som Cortez & Johnston (2020) uttrycker det: "there was no protocol or playbook to deal with the coronavirus crisis". Så hur kom den här studiens respondenter att förstå coronavirusets spridning och innebörd för sina företag? För att besvara frågan ombads respondenterna att beskriva när och genom vilka kanaler de kom att förstå virusets påverkan på deras företag.

Bland respondenterna uttryckte 13% att de inte påverkats alls av coronasituationen. Dessutom svarade 2% att de inte riktigt visste när de kom att förstå situationens innebörd. Utvecklingen av förståelse för pandemins omfattning och konsekvenser bland övriga av studiens respondenter kan beskrivas som tre insiktsfaser. Först kom de som relativt tidigt förstod situationens innebörd för den egna verksamheten (ca 29% av företagen), januari-februari, innan såväl inhemsk smittspridning som dödsfall till följd av covid-19 bekräftades i Sverige. Den primära källan för information var massmedia (16%), men i förhållande till senare faser utgör samtal med aktörer i sitt nätverk (4%) och familjen samt egna tankar (3%) en relativt stor andel av vad som låg till grund för respondentens förståelse. I den andra fasen, som grovt kan beskrivas som tiden mellan bekräftad smittspridning i landet och när förbud för allmänna sammankomster och offentliga tillställningar med fler än 50 personer införs, mars månad, kom hälften av respondenterna att förstå den potentiella påverkan på företaget från covid-19, primärt via rapporteringen i massmedia (21%), men också på grund av en minskad efterfrågan på de egna produkterna (12%), och samtal med personer i sitt nätverk (8%) och de rekommendationer som Folkhälsomyndigheten

förmedlade (7%). En mindre andel av respondenterna (6%) kom att förstå pandemins betydelse för dem själva lite senare, i april, där minskad efterfrågan (2%) utgjorde den primära källan till förståelsen.

Sammantaget innebär det att den största andelen av respondenterna (50%) kom att förstå situationens innebörd under mars månad och att förståelsen primärt utvecklades med hjälp av den information som massmedia förmedlade (39%), men där andra källor till förståelse var en minskad efterfrågan på företagets produkter (19%), och samtal med personer i sitt nätverk (13%).

	januari	Feb, del 1	Feb, del 2	Mars, del 1	Mars, del 2	April, del 1	Senare än så	Vet ej	
Massmedia	33	57	66	157	50	13	4	6	386
Efterfrågan försämrades, egna produkter	8	16	21	87	31	17	5	5	190
Samtal med personer i nätverk (inkl kunder, leverantörer)	13	16	14	60	22	6	2	1	134
Rekommendationer från FHM	1	3	21	63	11	2	0	2	103
Andra företags reaktioner (andra började permittera etc)	5	9	12	40	12	4	1	3	86
Egna tankar (samtal med vänner och familj)	9	11	12	31	11	1	1	2	78
Samtal medarbetare/ kollegor	3	4	12	27	5	4	1	0	56
Vet ej	2	1	3	7	3	1	1	6	24
Annat	1	3	3	3	5	2	0	0	17
Antal företag	63	100	124	375	123	45	14	23	

Figur x: Upptäcktsindikator. Observera att respondenterna enbart kunde välja en tidsperiod när, men flera kanaler genom vilket hur, de kom att förstå att Covid-19 skulle påverka verksamheten. 133 respondenter uppgav att deras företag inte påverkats av Covid-19.

3.2 Påverkan

Som nämns i den här rapportens inledning råder det skilda meningar kring huruvida SMEs generellt sett drabbas hårdare än sina större motsvarigheter vid kriser. En del betraktar små företag som särskilt sårbara för kriser på grund av de är mer begränsade i ekonomiska och mänskliga resurser (Herbane, 2013; Vargo & Seville, 2011; Battisti & Deakins, 2017; Doern, 2016), ett smalare utbud och ensammare kundbas (Smallbone et al., 2012; Battisti & Deakins, 2017); och en sämre förhandlingsstyrka gentemot externa aktörer (Smallbone et al., 2012). Andra lyfter fram att SMEs har en fördel i sin flexibilitet och anpassningsbarhet (Vargo & Seville, 2011). Det finns således argument för att SMEs kan vara särskilt sårbara för situationer likt spridningen av covid-19, men också argument för att SMEs torde kunna hantera situationen bättre än större företag.

Den generella påverkan på företagen är blandad. 48% av respondenterna uppger att deras företag har en oförändrad, eller till och med förbättrad, omsättning jämfört med hur det var innan pandemins utbrott. Bland resterande företag har 17% fått erfara en nedgång med upp till 20%, 21% av företagen rapporterar om en nedgång på 20-50%, medan 10% av företagen har drabbats av en halvering, eller än värre, av sin verksamhet. Bland företagen som mött en nedgång i omsättningen på upp till 50% är det 11 stycken som uttrycker att de bara klarar sig någon månad till om inget särskilt inträffar, medan 83 stycken säger att de klarar upp till 6 månader om situationen förblir oförändrad. Noterbart är att det bland de 100 företag som upplever en nedgång av sin omsättning på 50% eller mer endast är sju stycken som säger sig vara tvungna att avsluta verksamheten inom 6 månader under nuvarande omständigheter, och att 30 av dessa företag säger sig kunna överleva i mer än 1 år under nuvarande omständigheter. Lägg därtill att det endast är 12 av dessa 100 företag som uttrycker en negativ eller mycket negativ framtidstro och omvänt att 65 av dem uttrycker en positiv eller mycket positiv framtidstro. Bland många av de värst drabbade företagen när det gäller minskad omsättning tycks det således finnas såväl en buffert som kan möjliggöra överlevnad som en positiv tro på framtiden.

Hur har Covid-19 påverkat er omsättning?

Omsättningen har ökat	131
Oförändrad omsättning	353
En nedgång med upp till 20%	165
En nedgång på 20-50%	209
En nedgång på 51-75%	61
En nedgång på 76-100%	39
Vet ej	42

Under hur lång tid beräknar du att ert företag kan överleva under nuvarande omständigheter?

Beräknad överlevnad	Några veckor	Någon månad	Upp till 6 månader	Upp till 1 år	Mer än 1 år		
Omsättning:							
Nedgång upp till 20%	1	1	17	24	122	165	
Nedgång 20-50%	0	9	66	35	99	209	
Nedgång 51-75%	0	3	21	16	21	61	
Nedgång 76-100%	1	3	12	14	9	39	
	2	16	116	89	251	474	

Hur ser du på företagets framtid?

Framtidstro	Mycket negativt	Negativt	Neutralt	Positivt	Mycket positivt	Ingen åsikt		
Omsättning:								
Ökad	1	3	16	51	57	3	131	
Oförändrad	4	8	58	189	87	7	353	
Nedgång upp till 20%	1	7	31	95	30	1	165	
Nedgång 20-50%	5	16	52	106	28	2	209	
Nedgång 51-75%	1	5	13	29	10	3	61	
Nedgång 76-100%	1	5	4	22	4	3	39	
	13	44	174	492	216	19		

Identifierade problem: Covid-19 har inneburit att...

Problem/ Covid-19 effekter	...under- leverantörer inte kan leverera	...vi har problem med egen produktion/ egna tjänster	...vi inte har kunnat leverera produkter/ tjänster	... vi har en minskad efterfrågan	... vi har ökade lagernivåer	...vi har likviditets brist	...personalen har fått för lite att göra
Omsättning:							
Ökad	2,6	1,7	1,7	1,3	2,5	1,4	1,4
Oförändrad	2,2	1,6	1,6	1,8	2,4	1,2	1,4
Nedgång upp till 20%	2,4	1,8	2,0	3,3	2,4	1,8	2,7
Nedgång 20-50%	2,6	2,5	2,2	4,0	2,8	2,6	3,8
Nedgång 51-75%	2,6	2,6	2,4	4,7	3,2	3,5	4,4
Nedgång 76-100%	2,9	3,1	3,4	4,6	3,2	3,5	4,5
Vet ej	2,7	2,3	2,2	3,1	2,9	2,3	2,8
Samtliga respond.	2,4	2,0	2,0	2,8	2,6	1,9	2,4

Respondenterna har graderat påståenden på en skala huruvida de inte stämmer alls (1) till om de stämmer mycket väl (5).
Ju högre värde desto större upplevt problem.

För att utreda var i problemen ligger för de företag som upplever en nedgång fick respondenterna besvara en rad påståenden om olika problem som identifierats av författarna i en förstudie. Utifrån svaren kan konstateras att covid-19 krisen, för de företag som upplever en kris, är efterfrågerelaterad. Företag med störst nedgång i omsättning förklarar det i första hand med minskad efterfrågan från kunderna och inte problem med underleverantörer eller den egna produktionen/leveransen.

3.3 Positiva effekter

Krishantering kan ses som aktiviteter i syfte att återgå till situationen som var innan krisens intågande, men det kan också ses som en möjlighet att komma än starkare ur de utmaningar som krisen medför (Lengnick-Hall et al., 2011). Battisti & Deakins (2017) studie visar tydligt hur kriser kan ha såväl negativa som positiva effekter på företag vid en kris. Även Penrose (2000) skriver att kriser i sig inte är goda eller dåliga, även om de flesta uppfattar kriser som

dåliga. Men enligt såväl Kuckertz et al. (2020) som Doern et al. (2019) kan kriser leda till nya möjligheter, innovation och utveckling av alternativa produkter och tjänster. Således anses det ofta finnas positiva aspekter av en kris. Mot denna bakgrund, samt att det i en förstudie till denna studie lyftes fram många positiva aspekter av coronakrisen, ställdes denna studies respondenter inför frågan om de upplevde några positiva effekter gällande sin verksamhet till följd av den uppstådda situationen.

49 % av respondenterna svarade att de inte upplevde några positiva effekter till följd av corona-situationen. 18% uppgav att de redan idag eller inom något år kan se en högre efterfrågan på deras tjänster/produkter. Bland övriga positiva effekter som nämns är det framför allt två svar som förenar ett litet större antal respondenter: (1) 13% av respondenterna uppger att de tack vare situationen skapat nya rutiner och infört effektivare arbetsmetoder (tex videmöten). En viktig del i detta är det uppvaknande för digitaliseringens möjligheter som bland annat kravet på social distansering medfört; och (2) 8% uppger att de märkt en förändring i företagskulturen. De upplever att situationen utvecklat en bättre sammanhållning, att medarbetare blivit mer rädda om varandra, och att det bland personalen utvecklats en större ödmjukhet. Det nämns också att många uppvisar en större flexibilitet än tidigare. Andra positiva effekter som nämns är ett allmänt lägre tempo, mer eftertänksamhet och mer tid för aktiviteter som man inte hunnit med tidigare som exempelvis kompetensutveckling och utveckling (3%); ökad kreativitet hos medarbetare (3%); att det ger en chans att utveckla nya erbjudanden (1%); att det är enklare att genomföra kostnadsbesparingar (1%); att arbetsplatsen är mer hygienisk (1%); och att man reser mindre (1%). I förhållande till de fördelar som lyfts fram inom litteraturen om krishantering var det få som såg möjligheten till innovation och utveckling av alternativa produkter och tjänster i den uppkomna situationen.

3.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kom den största andelen av respondenterna att förstå situationens innebörd under mars månad och då primärt med hjälp av den information som massmedia förmedlade, men där andra källor till förståelse var en minskad efterfrågan på företagets produkter, och samtal med personer

i sitt nätverk. Den generella påverkan på företagen är blandad. Knappt hälften av respondenterna uppger att deras företag har en oförändrad, eller till och med förbättrad, omsättning jämfört med hur det var innan pandemins utbrott. Bland resterande företag har 17% fått erfara en nedgång med upp till 20%, 21% av företagen rapporterar om en nedgång på 20-50%, medan 10% av företagen har drabbats av en halvering, eller än värre, av sin verksamhet. Bland många av de värst drabbade företagen när det gäller minskad omsättning tycks det emellertid finnas såväl en buffert som kan möjliggöra överlevnad som en positiv tro på framtiden.

4. Responser

I denna del beskrivs de responser som respondenterna uppgav att företagen vidtagit med anledning av covid-19 situationen.

4.1 Om responser vid kriser

Hur en organisation svarar på en kris kan dramatiskt påverka ekonomiska resultat och till och med överlevnad (Coombs & Holladay, 2002). Men besluten kan vara komplicerade då de ofta innehåller paradoxer som att besluten behöver fattas noggrant men snabbt (Vargo & Seville, 2011) och dilemman som att balansera kortsiktiga effekter mot långsiktiga resultat (Smallbone et al., 2012). Sänkta kostnader för att överleva på kort sikt kan hindra möjligheter för långsiktig värdeskapande. Att fatta snabba och sunda beslut under tryck utgör därför en central kompetens för effektiv krishantering.

Bland aktiviteter som identifierats vid studier under tidigare kriser kan nämnas: att diversifiera till nya marknader och / eller affärsverksamheter; att göra förändringar i leveranskedjan och / eller bilda nya affärssamarbeten; att reducera kostnadsmassan genom att exempelvis minska antalet anställda, minska antalet arbetstimmar eller att minska inköpen; att ändra hur verksamheten finansieras; att öka antalet tillfälliga anställda; att minska utbudet av produkter eller tjänster; att stoppa utvidgningsplaner; att sänka priser/ ge kundrabatter (Doern, 2016; Blundel et al., 2014; Smallbone et al., 2012). Kraus et al. (2020), som studerade hur 27 familjeföretag hanterat covid-19 under våren 2020, identifierade fyra huvudsakliga insatsområden: att säkra likviditeten, att säkerställa kontinuiteten i verksamhetens operativa processer, kommunikation kring hur krisen hanteras, samt justering av affärsmodellen (författarna nämner i detta sammanhang också kulturella förändringar som ett insatsområde, men utifrån deras beskrivning kan det snaras ses som en effekt mer än en insats). Herbane (2010) skriver att de finns en tendens hos SMEs att vid kriser fokusera på likviditeten, medan

Kraus et al. (2020) i sin studie fann att det främst var de större företagen som var fokuserade på likviditeten. Enligt Hong et al. (2012) är det emellertid viktigt att nyttja många olika aktiviteter för att effektivt hantera kriser. Ett problem är emellertid att beslutsfattare under kriser, enligt Wooten & James (2008), är mer benägna att begränsa omfattningen av organisatorisk aktivitet och i hög grad förlita sig på väl inlärt eller vanligt beteende. En förklaring sägs vara de negativa känslor vilka ofta framkallas vid kriser, som rädsla och ångest, och som gör att företagsledare tenderar att undvika risker genom att hålla sig till aktiviteter som de känner till väl och upplever sig behärska. Tidigare studier visar också att det vanligtvis finns en grupp av företag som inte vidtar några väsentliga aktiviteter för att minimera de negativa effekterna (Blundel et al., 2014; Smallbone et al., 2012 ???).

Som ovan nämnts innehåller den här studien såväl företag som bibehållit, eller till och med ökat, sin omsättning under våren 2020 (484 st) som företag vars omsättning drabbats hårt av covid-19 situationen (309 st). Hur företag agerar i kris kan därför i den här situationen studeras ur två olika perspektiv: hur företag agerar vid en samhällelig kris; och (2) hur de företag som befinner sig i kris agerar. För att studera båda dessa aspekter delas företagen in i två grupper i denna del av rapporten. En grupp innehåller de företag vars omsättning är oförändrad eller förbättrad, här kallade normalföretag, medan den andra gruppen innehåller de företag vars omsättning minskat med 20% eller mer, här kallade krisföretag. Normalföretagen befinner sig i en samhällelig kris och måste agera utifrån den, medan krisföretagen måste hantera såväl den samhälleliga krisen som en egen företagskris.

4.2 Initiala beslut

Som ovan nämnts utgör snabba och sunda beslut en framgångsfaktor för att hantera kriser. Bland respondenterna uppger dock 21% att de inte tagit några beslut kopplade till covid-19 situationen. Bland normalföretagen är det 43% av företagen, och bland krisföretagen 10%, som uppgav att situationen inte medfört några särskilda beslut för deras del. Studiens företag har i genomsnitt fattat initiala beslut inom 0,9 åtgärdsområden, medan motsvarande genomsnitt för krisföretagen är 1,1 åtgärdsområden (samma

Tabell x: Initiala beslut

	Kris-företag	Normal-företag	Samtliga företag
Organisering av krisarbete			
Att upprätta en strukturerad process för datainsamling för att följa krisutveckling	0,9 %	1 %	0,9 %
Upprätta en krisgrupp	0,6 %	0,8 %	0,6 %
Konsultera planen för krishantering	1,3 %	2 %	2 %
Se över företagets försäkringar	0	0,2 %	0,1 %
Kontakta kunder	2,2 %	3 %	3,9 %
Ekonomi			
Få en översikt över den ekonomiska situationen	15,8 %	2 %	7,4 %
Se över företagets likviditetssituation	4 %	1,4 %	3 %
Kontakta banken för att tillse tillgång till likviditet	2,2 %	0,6 %	1,5 %
Permittera personal	47,2 %	4,3 %	20,4 %
Undersöka stöd från staten (skattesänkning etc)	1,9 %	0,2 %	1,0 %
Säkerställa operativa processer			
Förhindrande av smittspridning/hygienåtgärder	10,7 %	29,5 %	23,2 %
Skapa rutiner för att möjliggöra distansarbete	6,7 %	12,8 %	10,9 %
Införande av reseförbud	1,6 %	2,2 %	2,1 %
Lager, säkerställa leveranser	1,9 %	3 %	2,7 %
Extra bemanning	0	1,6 %	0,9 %
Omorganisering	0,3 %	0,2 %	0,4 %
Försäljning, Marknadsföring	0,3 %	0,8 %	0,7 %
Tog ej några beslut kopplat till Covid-19	5,8 %	33,7 %	21 %

genomsnitt för normalföretagen). Endast 6 krisföretag tog initiala beslut som berörde 3 insatsområden eller fler. Överlag tycks det vara få initiala beslut som togs av studiens företag för att i största möjliga mån minimera effekterna av krisen. Den initiala hanteringen av beslut kan därför beskrivas som passiv.

De beslut som trots allt togs initialt kan de delas in i två huvudkategorier. För det första togs beslut som syftade till att dels begränsa smittspridningen i

samhället, men också för att säkerställa kontinuiteten i den egna operativa verksamheten. 23% av respondenterna uppgav att de första beslut som vidtogs handlade om att begränsa smittspridning genom att införa social distansering, nya riktlinjer för hantering av hygien, utökat distansarbete, skiftarbeten etc. 13% av normalföretagen och 7% av krisföretagen valde att snabbt ta beslut om att skapa rutiner för att möjliggöra distansarbete. Runt 2% av samtliga företag valde att besluta om reseförbud. Bland normalföretagen var att begränsa smittspridningen det mest frekvent nämnda beslutsområdet, nämnt av ca 30%, medan motsvarande andel bland krisföretagen var ca 11%.

Den andra huvudkategorin av initiala beslut syftade till att säkerställa ekonomi och likviditet. Dels handlade det om att snabbt skapa sig en bild av situationen ur ett ekonomiskt perspektiv, men också om att snabbt besluta om nödvändiga åtgärder. Bland krisföretagen uppges 16% att det första de gjorde var att skaffa sig en översikt över den ekonomiska situationen, motsvarande siffra bland normalföretagen är 2%, och 47% av krisföretagen uppges att det första beslut som togs var att permittera personal, där motsvarande siffra bland normalföretagen är 4%. Noterbart är att det är få respondenter som uppges att första besluten var att organisera upp krisarbetet, samt att det också är få respondenter som uppges beslut om försäljning och marknadsföring som ett första beslut. Sammantaget innebär det att de huvudsakliga initiala besluten från företagens sida var att minska smittspridningen och att säkerställa ekonomi och likviditet. Bland normalföretagen låg smittspridningen i fokus, medan uppmärksamheten hos krisföretagen i första hand riktades mot situationens ekonomiska konsekvenser och de åtgärder som utifrån dessa behövde vidtas.

4.3 Genomförda åtgärder

Om fokus istället riktas mot vilka aktiviteter som genomförts framgår det av intervjuerna att det var fler företag som tog initiala beslut om åtgärder på grund av covid-19 situationen än vad som hittills genomfört åtgärder. 21% av respondenterna uppgav att de inte tog några initiala beslut på grund av covid-19, medan 28% uppges att de inte genomfört några åtgärder.

Exempelvis var det 47% av krisföretagen som beslutade om att permittera personal, medan de som faktiskt kom att permittera personal är 43%. Det var också 13% av normalföretagen som beslutade om rutiner för att möjliggöra distansarbete, medan 8% av dem uppger att de infört nya arbetsformer som tex distansarbete. Just möjliggörande av distansarbete är en åtgärd som 83 av företagen uppger som en genomförd åtgärd, och för 51 av dem har det inneburit en utveckling från att delvis eller i låg grad använda distansarbete till att i hög eller mycket hög grad använda möjligheten. Lägg därtill 15 företag som gått från en låg grad av distansarbete till att delvis använda sig av möjligheten. Det innebär att ca 6,5% av i studien deltagande företag kan sägas ha nyttjat distansarbete som en åtgärd för att hantera corona-situationen.

Det primära insatsområdet för såväl normalföretag som krisföretag är emellertid på personalsidan, men medan normalföretagens mest frekvent nämnda åtgärdsområde är social distansering och striktare hygieniska riktlinjer (29%) handlar krisföretagens åtgärder i första hand om permittering (43%), varsel (7%) och uppsägning av personal (9%), även om också social distansering och striktare hygieniska riktlinjer utgör en väsentlig andel av de åtgärder som nämns hos krisföretagen (17%).

Bland krisföretagen är också aktiviteter inom ekonomistyrning vanligt förekommande då 21% anger att de genomför(t) en översyn av kostnader, och där 15% säger sig ha infört en ökad ekonomisk styrning och kontroll, vilket bland annat resulterat i reviderade investeringsplaner och avbrutna projekt. 10% av krisföretagen uppger också att de använt sig av stöd från staten eller annan offentlig aktör. Även normalföretagen innehåller en andel, om än liten, som uppgett att de har ökat sin ekonomiska styrning och kontroll (3%) och/eller genomfört en översyn av kostnader (4%) som åtgärder på grund av C-19 situationen.

En annan skillnad, om än i båda fallen utifrån en låg nivå, mellan krisföretagen och normalföretagen är att de förra innehåller fler (5% jämfört med 1,5%) som förändrat sitt erbjudande för att sälja andra produkter och tjänster, och fler (11,5% jämfört med 4,5%) som ökat sina insatser på försäljnings-/marknadsföringssidan gentemot befintliga eller nya typer av

	Kris-företag	Normal-företag	Samtliga företag
A Försäljnings/ Marknadsföringsaktiviteter			
A1.1 Ökat fokus på försäljning till befintliga kunder	7 %	3 %	4,7 %
A1.2 Ökat fokus på försäljning till nya typer av kunder	3 %	1 %	2,3 %
A1.2. Ökat fokus på försäljning till nya marknader	1,6 %	0,6 %	0,9 %
A2. Prissänkningar	1 %	0,2 %	1,2 %
A3. Avbrutna/ Uppskjutna marknadsföringskampanjer	1,6 %	0 %	0,7 %
A5. Nya marknadsföringskampanjer	2,5 %	1,6 %	2,2 %
B Förändrat erbjudandet, börjat sälja andra produkter/tjänster	4,8 %	1,4 %	2,3 %
Förändrade Öppettider	2,2 %	0,2 %	0,9 %
C Personal			
C1 Permitterat personal/ Infört Korttidsarbete (korttidspermittering)	43 %	3,7 %	19,5 %
C2.1 Varslat personal	6,7 %	0,6 %	3,0 %
C2.2 Sagt upp personal	9,3 %	0,4 %	3,9 %
C3 Rekryteringsstopp (kan inte genomföra planerad tillväxt)	2,2 %	1 %	1,7 %
Mer personal	0,3 %	2,4 %	1,3 %
C4 Införande av social distansering på arbetsplats/ ökad hygien och medvetenhet	17 %	29 %	25,1 %
C5 Organiserad samåkning till och från arbetsplats (bilar istället för kommunaltrafik)	0,3 %	0,6 %	0,4 %
D Organisation/ Arbetsprocess			
D1 Hämtat hem arbetsuppgifter som tidigare utfördes av externa aktörer	0,3 %	0,8 %	0,6 %
D2 Omorganisation (tex färre arbetsledare, utveckla ny logistik)	5,8 %	3,5 %	3,9 %
D3 Ändrade distributionskanaler/ förändrat leveranssätt (tex mer digitala leveranser)	3,5 %	1,6 %	2,3 %
D4 Nya underleverantörer	0	0,2 %	0,3 %
D5 Lagerstyrning för att undvika störningar i leveranskedjan	1 %	2 %	2,1 %
D6 Nya arbetsformer (tex införel av distansarbete), (se fråga 16)	8 %	8,2 %	9,2 %
E Ekonomistyrning			
E1 Ökad ekonomisk styrning och kontroll: Genomgång av läget: bättre koll, likviditet, pågående projekt	14,5 %	2,8 %	7,9 %
E2 Översyn av kostnader: Besparingspaket/ inköpsstopp	21,3 %	3,7 %	10,8 %
E3 Omförhandling av villkor med leverantörer	4,5 %	1 %	2,5 %
E4 Omförhandling av villkor med kunder	1,9 %	1 %	1,6 %
E5 Reviderad investeringsplan (stoppat investeringar)	4,2 %	0,2 %	1,7 %
E6 Avbrutna projekt (utvecklingsprojekt)	4,5 %	0,8 %	2,1 %
F Finansiering			
F1.1 Ny finansiering: Ägaren har tillskjutit kapital	1,3 %	0 %	0,5 %
F1.2 Ny finansiering: Lån	3,5 %	0,2 %	1,5 %
F1.3 Ny finansiering: Factoring (säljer sina fakturor)	0	0	0
F2 Stöd från staten eller annan offentlig aktör	10 %	0,6 %	4,3 %
Inte genomfört några åtgärder	10 %	42,7 %	27,7 %

kunder. Det finns således en ökning av aktiviteter i försäljning och marknadsföring hos krisföretagen i jämförelse med normalföretagen.

Sammanfattningsvis innebär det att normalföretagen för att hantera samhällskrisen fokuserat på åtgärder som social distansering och striktare hygieniska riktlinjer, samt till viss del nya arbetsformer, medan krisföretagen för att hantera sin egen kris primärt fokuserat på ekonomiska insatser som permitteringar, översyn av kostnader, ökad ekonomisk styrning och stöd från staten. Krisarbetet hos den senare kategorin innehåller emellertid också inslag av nya arbetsformer och ökade insatser på försäljnings-/marknadsföringssidan. I jämförelse med tidigare studier av krishantering, som exempelvis Smallbone et al. (2012) och Kraus et al. (2020), kan i studien deltagande företag beskrivas som något passiva även när det gäller genomförda aktiviteter. Medan Smallbone et al. (2012) beskriver hur 40-50% av företagen vidtar aktiviteter inom försäljning och marknadsföring uppger ca 11% av krisföretagen i denna studie att de vidtagit åtgärder inom samma område; medan ca 63% av företagen i studien från 2012 säger sig utvecklat sitt erbjudande säger sig ca 5% av företagen i denna studie gjort samma sak; medan den förra studien innehåller ca 20% företag som omförhandlat villkoren med underleverantörer är motsvarande siffra här ca 4,5%. Den här studiens företag har i genomsnitt genomfört aktiviteter inom 1,4 åtgärdsområden. Bland krisföretagen finns det 31 företag som inte genomfört några aktiviteter, medan övriga krisföretag i genomsnitt genomfört insatser inom 2,3 åtgärdsområden. Endast 44 krisföretag har arbetat med fyra åtgärdsområden eller fler. En förklaring till skillnaderna i aktivitetsgrad kan vara att denna studie genomförs inom 3 månader från det att krisen kan sägas uppstå för de flesta av deltagande företag, medan Smallbone et al. (2012) studie genomfördes något år efter att krisen uppstod. Det fanns således mer tid att agera på. Men också jämfört med Kraus et al. (2020) intervjuer av familjeföretags hantering av corona-situationen tycks det vara en lägre aktivitetsnivå, särskilt när det gäller arbetet med att justera affärsmodeller för att anpassa sig till situationen. En fråga för en framtida studie kan därför vara att jämföra aktivitetsnivån under corona-krisen i svenska företag med andra länders företag. För enligt tidigare studier är det viktigt att nyttja många olika aktiviteter för att effektivt hantera kriser (Hong et al., 2012).

4.4 Ledarskap under kris

En faktor som ofta lyfts fram som avgörande för ett företags krishantering är ledarskapet. Vargo & Seville (2011) skriver att det finns många exempel på hur ledaren visat sig vara avgörande för hanteringen av kriser, och att det handlar om mycket mer än att fatta beslut. Exempelvis lyfts betydelsen av förmågan att kunna förmedla hopp och optimism, att förklara betydelsen av åtgärder (sensemaking) och att kunna sprida en vision som medarbetare inspireras av (sensegiving). Kanske är den kompetens som är mest identifierad med krishantering förmågan att kommunicera effektivt (Wooten & James, 2008).

Bland studiens respondenter råder det delade meningar kring huruvida covid-19 situationen medför särskilda krav på ledarskapet. Bland normalföretagen anser mindre än hälften (43,5%) att C-19 situationen ställer särskilda krav på ledaren, medan 68% av respondenterna hos krisföretagen är av samma uppfattning. I linje med vad tidigare forskning visat utgör kommunikation det område som också här anses vara mest specifikt för ledarskapet under kris. De specifika kraven på kommunikation som respondenterna nämner kan delas in två delar. För det första nämns inhämtning av extern information om situationens utveckling som en särskild utmaning, vilket bland annat innehåller att man är påläst om de krispaket som erbjuds samt de regler och direktiv som tillhör. För det andra sägs situationen kräva en utökad vardaglig dialog med medarbetare som möjliggör ett öppet och informativt utbyte om situationens utveckling, dels i syfte att erhålla information från medarbetare, men också för att hantera den ångest och oro som kan uppstå hos medarbetare. Enligt respondenterna innehåller covid-19 krisen ett större fokus på medarbetarnas välmående än vanligt, vilket bland annat sägs kräva en ökad transparens om företagets situation och de beslut som fattas. En utmaning som lyfts fram i det här sammanhanget är de begränsningar som finns gällande fysiska möten.

Andra särskilda krav på ledarskapet under hanteringen av C-19 som lyfts fram bland respondenterna rör beslutsfattande och övervakning av att beslutade restriktioner följs. I en situation där de flesta av oss saknar erfarenheter från liknande situationer blir beslutsfattandet utmanande i

meningen att det kombinerar krav på snabbhet med en hög grad av osäkerhet. Respondenter beskriver därför hur de måste se till att göra tillräckligt utan att ta till för drastiska åtgärder i förhastade beslut. En annan för situationen särskild uppgift sägs vara att övervaka så att restriktioner följs, dels genom att förmå involverade aktörer att ta situationen på allvar, men också genom att möjliggöra sociala distansering och tillgängliggöra de hygienprodukter som krävs.

En jämförelse av vad respondenter bland normalföretagen nämner jämfört med det som framförs av krisföretagen visar att nämnda utmaningar har ungefär samma frekvens i båga grupperingarna, men att fler bland

Mest frekventa sätt att stötta medarbetare

Samtliga företag (530 svar)

1. Vardaglig dialog angående situation (289 st)
2. Riklig information om situationen (110 st)
3. Införsel av restriktioner och möjliggöra dess efterlevnad (90 st)
4. Möjliggöra distansarbete (50 st)
5. Tillgång till Corona-tester (7 st)

Krisföretag (173 svar)

1. Vardaglig dialog angående situationen (102)
2. Riklig information om situationen (38)
3. Införsel av restriktioner och möjliggöra dess efterlevnad (16)
4. Möjliggöra distansarbete (12)

Normalföretag (248 svar)

1. Vardaglig dialog angående situationen (118)
2. Införsel av restriktioner och möjliggöra dess efterlevnad (50)
3. Riklig information om situationen (47)
4. Möjliggöra distansarbete (25)

krisföretagen lyfter fram utmaningarna att ta snabba beslut utifrån begränsad information samt att hantera medarbetares ångest och oro. Så vad har då företag gjort för att stötta medarbetare i denna situation?

Av studiens företag valde 530 stycken att beskriva vad de gör för att stötta sina medarbetare i corona-situationen. Av dessa beskriver 289 st (55%) att de har fler möten, längre möten och/eller en utökad vardaglig dialog i syfte att skapa mesta möjliga kommunikation med sina medarbetare för att bygga upp en trygghet i situationen. 110 av respondenterna (21%) uppger att de lägger mer kraft än vanligt på att erbjuda bra information om vad som händer i omvärlden och med företaget. 90 stycken (17%) beskriver hur de agerar för att införa och efterfölja restriktioner kring social distansering och användande av hygienartiklar, medan 50 st (9%) nämner att de på olika sätt stöttat medarbetares övergång till distansarbete. Dialog med medarbetarna utgör således det främsta verktyget för att stödja sina medarbetare i en utmanande situation.

En jämförelse mellan svar från normalföretagens respondenter och de svar som erhållits från krisföretagens respondenter visar att en större andel av normalföretagen stöttar sina medarbetare genom att underlätta möjligheten att följa hälsorestriktioner (20% kontra 9%), medan en större andel av krisföretagen arbetar genom dialog med sina medarbetare (59% kontra 48%). Ett resultat som stämmer väl överens med de initiala beslut och det mönster av genomförda åtgärder som ovan identifierats som särskiljande mellan dessa kategorier. När det gäller spridning av information och att erbjuda möjligheter till distansarbete finns det en knapp skillnad mellan de olika kategorierna av företag.

4.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar denna studie att företagens responser för att hantera covid-19 situationen kan delas in i två huvudsakliga strategier: (1) åtgärder för att minska smittspridningen, både i syfte att hjälpa samhället och för att säkerställa den egna operativa verksamheten; och (2) åtgärder för att säkerställa ekonomi och likviditet i det egna bolaget. De företag som trots corona- situationen bibehåller sin omsättning, eller till och med förbättrat

den, har i första hand fokuserat på att minimera smittspridningen, medan företag som drabbats av en ordentlig nedgång i omsättning primärt fokuserar på att säkerställa ekonomin i det egna bolaget. Ledarskapet frö att lyckas med respektive inriktning skiljer sig inte åt särskilt mycket. Bland normalföretagens respondenter lyfts dock aktiviteter som att stötta medarbetares möjligheter att följa restriktioner om social distansering och att använda hygienartiklar fram i något högre grad, medan det bland krisföretagen finns en större andel som lyfter fram hur de försöker ha en vardaglig dialog med medarbetare i syfte att dämpa deras ångest och oro.

5. Krisarbetets karaktär

5.1 Krisarbete i praktiken

Som ett komplement till att fokusera på vilken påverkan en kris har (impact) och vilka åtgärder som vidtas (responses) kan krisarbetets karaktär beskrivas. Ett grundantagande är då att den upplevelse av situationen och de aktiviteter som vidtas är beroende av hur människor engagerar sig i krisarbetet (jmf Whittington et al, 2003; Floyd och Lane, 2000). Krishantering ses då som någonting människor gör, och inte som någonting organisationer har (jmf Johnson et al, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006; Valmra et al, 2006), varför uppmärksamheten riktas mot människorna och hur de i praktiken arbetar med krishantering: hur man agerar och interagerar, och dess innebörd för krisarbetet (jmf Jarzabkowski, 2005).

Ett praktiskt orienterat synsätt på krishantering (CM-as-practice) vilar på socialkonstruktivistiska antaganden, det vill säga att individer konstruerar sin förståelse för situationen i ett samspel med varandra (Berger och Luckman, 1966). Den verklighet som individer agerar utifrån är gemensamt skapade konstruktioner utvecklade genom sociala interaktioner över tid. Individens förståelse av situationen och de aktiviteter som vidtas kan därför inte separeras från den kontext inom vilket dessa sker (Lave och Wenger, 1991; Lave, 1997; Wenger, 1998; Bogenrieder, 2002, Rouleau, 2005). Då krisarbetet ses som kontextuellt bundet betonas att en individs förståelse inte är allmängiltig utan alltid kopplad till en specifik situation, där platsen (arenan), deltagande personer (aktörer) och arbetssätt (arbetsformer) riktar fokus på vissa frågor och aktiviteter.

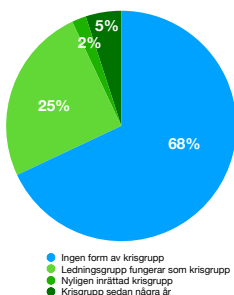
5.2 Krisarbetets arenor

En skillnad i det krisarbete som sker finns i de arenor som används. Med begreppet arena avses den sociala kontext inom vilket krisarbetet sker (jmf Melander et al., 2010). Vad som utgör en arena definieras här utifrån var arbetet sker, inte den formella organisationen. Nordqvist (2005) beskriver arenor som var som helst där det finns möjlighet att reflektera eller interagera kring verksamhetsrelaterade frågor. Beroende på vilken arena som används möter företagsledaren olika typer av aktörer och information. Den förståelse som företagsledarna utvecklar och de aktiviteter som vidtas är därför beroende av var deras arbete sker (Rogoff, 1995; Stigliani & Havasi, 2012).

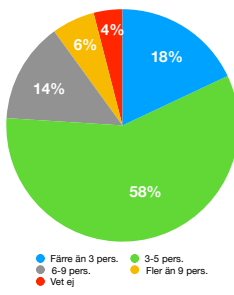
En arena som beskrivs i olika studier av krishantering är olika former av krisgrupper. Enligt Pearson & Clair (1998) visar verksamheter som har en krisgrupp större uppmärksamhet för potentiella kriser än de som saknar krisgrupper. Spillan & Hough (2003) menar dock att krisgrupper inte leder till någon större krismedvetenhet utan att viktiga för hur en verksamhet hanterar en kris är vilka erfarenheter enskilda och betydelsefulla individer bär med sig sedan tidigare. Trots detta förespråkar Williams et al., (2017), utifrån sin genomgång av tidigare studier, krisgrupper och poängterar betydelsen av teamsammansättning och gemensamma bilder för att skapa effektiva krisgrupper.

Enligt respondenterna i denna studie är det bara 7% av företagen som använder sig av en särskilt utsedd krisgrupp för att hantera covid-19 situationen, varav ca 1/3 uppger att den nyligen inrättats. 25% uppger att det

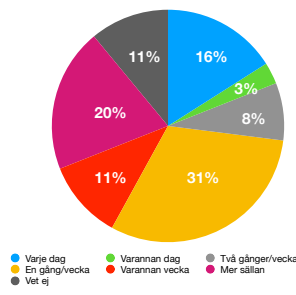
Förekomst av krisgrupper



Krisgrupperns storlek



Krisgrupperns mötesfrekvens



är ledningsgruppen som fungerar som krisgrupp, medan 68% säger att de inte har någon krisgrupp alls. Det innebär att ca 32% av företagen har någon form av krisorganisation, antingen en särskild krisgrupp eller genom att den ordinarie ledningsgruppen hanterar aktuella frågor. Någon skillnad mellan förekomsten av krisgrupper hos företag som i den här studien klassas som krisföretagen i jämförelse med normalföretagen finns inte.

En närmre titt på de krisorganisationer som existerar bland den här studiens företag visar att den största andelen krisgrupper/ledningsgrupper (58%) innehåller 3-5 personer. 18% uppger att den innehåller färre än 3 personer, 14% att den innehåller 6-9 personer, medan 6% säger sig använda mer än 9 personer i sin krisgrupp. 58% av respondenterna uppger att de träffas minst en gång i veckan, där 16% säger sig samlas varje dag. 11% säger sig träffas varannan vecka, medan 20% uppger att de träffas mer sällan än så. Utifrån den här studiens resultat kan en typisk krisgrupp således sägas innehålla 3-5 personer som träffas en gång i veckan eller mer. Men som ovan nämnts använder sig de allra flesta företag (68%) i den här studien inte av någon form av krisgrupp, utan hanterar aktuella frågor i vardagen.

5.3 Krisarbetets aktörer

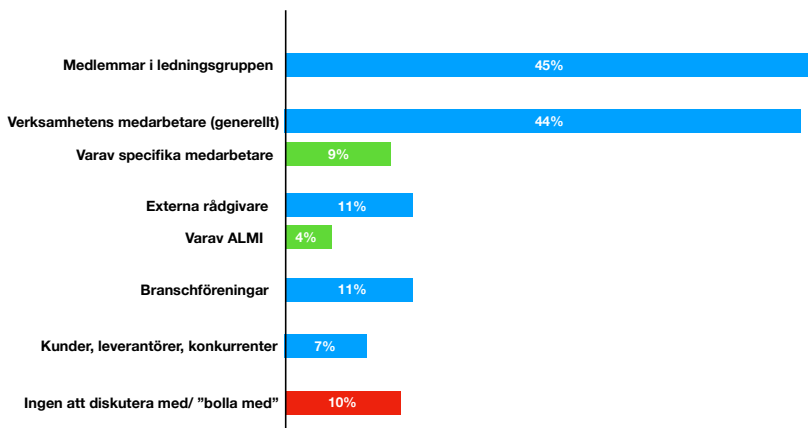
Enligt Weick (1995) utvecklas kunskap alltid i ett socialt sammanhang där tankar, känslor och beteenden påverkas av en fysisk eller underförstådd närvaro av andra. Därför kan kunskap sägas vara ett resultat av människors sociala interaktioner (Berger och Luckman, 1966; Lave, 1997; Kuwada, 1998; Nonaka och Toyama, 2005). Oavsett varifrån aktörerna kommer, på vilka grunder de involveras, och hur stor tidsinsatsen är formar de tolkningen av verksamhetens situation och alternativa åtgärder genom de koncept och den vokabulär de tillför. Vilka aktörer som deltar i ett företags krisarbete är därför avgörande för den förståelse som utvecklas (Weick et al, 2005; Rouleau, 2005). Inom krishanteringens litteraturen saknas det beskrivningar av vilka aktörer som involveras i de små företagens krishantering, även om relationer och nätverk sägs vara viktiga (Hong et al., 2012) och spela en avgörande roll

för att forma lämpliga åtgärder och möjliggöra ett positivt resultat vid en kris (Williams et al., 2017).

Oavsett om företag använder sig av krisgrupper eller inte så möter dess företagsledare olika kategorier av människor i sin vardag, som på olika sätt påverkar den förståelse av situationen som företagsledningen utvecklar. Ser man till de funktioner som ingår i krisgrupperna, oavsett om det är en särskild krisgrupp eller en ledningsgrupp som fungerar som en krisgrupp, så utgör Verkställande direktörer (87%), Ekonomischefer (29%) och Styrelseordföranden (28%) de vanligast förekommande aktörerna. Därefter följer Operativ chef (12%), Marknadschef (11%), Arbetstagarrepresentanter (10%), Arbetsmiljöombud (6%), Säkerhetschef (6%), Kommunikationsansvarig (4%) och IT-chef (4%). 57% uppger emellertid att de har någon annan representant i krisgruppen som inte kan kategoriseras i någon av ovan nämnda grupper. Utav de 74 företag som uppgav att de använder sig av en särskilt utsedd krisgrupp använder sig 11 st av någon eller några externa aktörer i krisgruppen. Intressant att notera bland dessa siffror är: (1) det begränsade inslaget av säkerhetschefer, då en central uppgift för denna kategori av medarbetare torde vara att säkerställa verksamhetens kontinuitet, samt (2) att få krisgrupper innehåller kommunikationsansvariga, med tanke på att kommunikation ofta lyfts fram som en framgångsfaktor vid hantering av kriser (Hong et al., 2012). Det är emellertid viktigt att här komma ihåg att 68% av företagen i den här studien inte har någon form av krisgrupp, utan hanterar aktuella frågor i vardagen.

Vilka har då respondenterna interagerat med för att utveckla sin förståelse av hur företaget skall hantera covid-19 situationen? Medlemmar i ledningsgruppen (samt krisgruppen i de fall en sådan existerade) utgör här de primära aktörerna (45%). Den näst största kategorin av aktörer är verksamhetens medarbetare (44%), där ca 9% uppger att de diskuterat/ ”bollat med” en specifik medarbetare. Externa rådgivare har nyttjats av 11% av företagen, där 4% uppger att de nyttjat Almi som bollplank i krisarbetet. Även branschföreningar (11%) och kunder, leverantörer och konkurrenter (7%) nämns bland aktörer som används för att försöka förstå situationen. Bland övriga aktörer finns banker, revisorer, styrelser, kommuner, myndigheter, jurister, familjer och fackföreningar, som i samtliga fall nämns

Bollplank för att hantera C-19 situationen



av 1% eller färre av respondenterna. Mot bakgrund av att externa nätverk ofta lyfts fram som en kritisk framgångsfaktor för att hantera kriser, och då

särskilt relationen till kunder och leverantörer (Hong et al., 2012), så utgör externa aktörer en anmärkningsvärt liten andel av de aktörer som den här studiens respondenter använt sig av för att hantera covid-19 situationen. Bland respondenterna finns också en kategori (10%) som inte anser sig ha någon att diskutera/ bolla med varför de får utveckla sin förståelse för hur situationen skall hanteras på egen hand.

En jämförelse mellan krisföretag och normalföretag visar att fler av krisföretagen uppger att de använt sig av ledningsgruppen/krisgruppen (51% jämfört med 39%), specifika medarbetare 12% jämfört med 8%), och externa rådgivare (19% jämfört med 7%) för att utveckla sin förståelse för hur de ska hantera situationen, men att det är färre av krisföretagen som uppger att de bollat med sina medarbetare (30% jämfört med 39%) för att komma fram till vad de skall göra.

5.4 Krisarbetets arbetsformer och verktyg

Särskiljande för ett perspektiv där krisarbete ses som kontextuellt bundet är den betydelse som interaktionens medierande verktyg tillskrivs (jmf Lave och Wenger, 1991; Säljö, 2000). Med medierande verktyg avses de språk och artefakter som tidningar, rapporter, modeller och planer med vilka involverade aktörer skapar en systematik i sitt sätt att tänka och agera inom en kontext. Människan anses inte stå i en direkt kontakt med verkligheten utan använder sig av psykologiska och fysiska verktyg för att interagera, vilket påverkar hur individen uppfattar verkligheten. De arbetsformer som används vid krisarbete organiserar involverade aktörers interaktion och reflektion (jmf Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski et al., 2007) och kan därför ha betydelse för vilken förståelse som utvecklas.

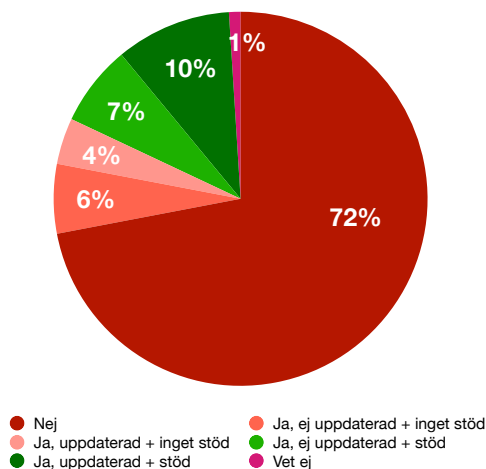
Inom krishanteringens litteraturen ägnas det stor uppmärksamhet åt sambandet mellan planering och hantering av kriser (Doern, 2016; Herbane, 2013; Runyan, 2006). Gemensamt för flera studier är att förberedelser för kriser sägs löna sig (Pearson och Clair, 1998; Mitroff och Alpaslan, 2003; Runyan, 2006; Corey & Deitch, 2011). Det är tydligt att planering lyfts fram som en nyckel till framgång både för individer och företag. Varje företag sägs behöva en krishanteringsplan för att hantera oförutsedda och ovälkomna händelser. Företag anses med andra ord inte bara behöva planera för positiva händelser, utan också planera för motgångar. Med en effektiv plan sägs företag till och med kunna förvandla motgångar till en fördel. Men trots identifierade positiva effekter av krisplaner visar flera studier på frånvaro av formella planer för krishantering i SMEs (Runyan, 2006; Herbane, 2010). En studie av Woodman & Hutchings (2010) konstaterar att 29% av små företag hade en krishanteringsplan, medan Herbane (2010) hänvisar till en studie av 1000 SME-ägare/chefer där 49% rapporterade att de inte hade planer för att hantera hot mot deras verksamhet. Vidare beskriver Herbane studier där 54% respektive 40% av deltagande SMEs arbetade med krisplaner. Utifrån tidigare studier kan vi således förvänta oss att 30-50% av i den här studien deltagande företag använder sig av någon form av krishanteringsplan.

Bland deltagande företag uppger 72% att de inte hade någon form av kontinuitetsplan/krisplan för riskhantering innan pandemins utbrott. 13%

uppgav att de visserligen fanns en plan, men att den inte uppdaterades regelbundet, medan 14% sade sig ha en regelbundet uppdaterad kontinuitetsplan/krisplan för riskhantering innan pandemins utbrott. Om planen skall betraktas som ett aktivt verktyg för att förutse och hantera eventuella avbrott i verksamheten är det således endast 14% av företagen som kan sägas vara aktiva användare av kontinuitetsplaner/ krisplaner. En jämförelse mellan normalföretagen och krisföretagen gällande förekomsten av kontinuitetsplaner/ krisplaner visar att det inte skiljer sig särskilt mycket. Något fler av normalföretagen (75%) än krisföretagen (70%) saknar kontinuitetsplaner/ krisplaner, och förekomsten av uppdaterade planer är något högre hos krisföretagen (15% kontra 13%).

Men att ha en plan är en sak, att uppleva den som användbar och värdefull en annan. För att ta reda på användbarheten av krisplaner tillfrågades de som uppgett att det fanns en krisplan huruvida de upplevde att kontinuitetsplanen/ krisplanen hade varit till stor hjälp/ett stöd vid arbetet med att hantera situationen som uppstått på grund av covid-19. Resultatet visar att 61% av dem som hade någon form av krisplan, kontinuerligt uppdaterad eller ej, upplevde att de haft hjälp av/ stöd från planen. Omvänt innebär det att 39% uppgav att de inte haft så stort stöd av planen. Bland dem som arbetat med en

Krisplaner & Användning



plan som kontinuerligt uppdateras upplevdes användbarheten som högre. Sammantaget innebär emellertid detta att bland studiens deltagande företag var det endast 10% som arbetade kontinuerligt med en krisplan och som upplevde att den varit till hjälp för att hantera situationen som uppstått på grund av covid-19. Upplevelsen av användbarhet skilde sig inte nämnvärt mellan de företag som här klassas som normalföretag respektive krisföretag. Att andelen som upplevde krisplanen som värdefull är relativt låg kan kanske förklaras med att pandemier inte tillhör de händelser som många av företagen identifierat som ett tänkbart hot mot verksamheten. Få har erfarenheter av pandemier och som nämndes ovan finns det tidigare studier som påtalar vikten av tidigare kriserfarenheter för vilka kriser som identifieras i en krisplan (Williams et al., 2017; Mitroff & Alpaslan, 2003).

Varför siffran över andelen företag som arbetat fram någon form av plan för krishantering är relativt låg i denna studie kan inte utläsas från dess resultat. Från tidigare studier kan vi dock se att vanliga förklaringar är att mindre formaliserade planer och icke-formulerade strategier dominerar i små företag (Herbane, 2010) och att många inte vill se risken för att allvarliga avbrott i verksamheten kan ske (Boin och McConnell, 2007) och därför inte ser planer för krishantering som något nödvändigt. Då krisplaner främst sägs innehålla kända och förväntade menar Herbane (2010) att studier av krishantering ofta tenderar att fokusera för mycket på krisplanen och att de ofta tar existensen av en krisplan som en given indikator på krishanteringsförmåga, trots att krisplanen kan vara mindre användbar i en kris på grund av att den är föråldrad eller aldrig har testats.

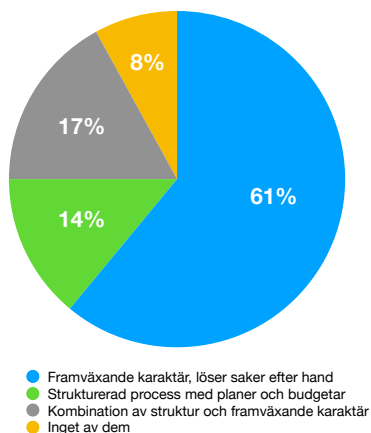
Andra aspekter av arbetsformer är huruvida krishanteringen, när den väl är ett faktum, sker systematiskt eller mer adhoc, och om beslut tas mer på magkänsla eller baserat på rapporter och prognoser. Enligt Hong et al. (2012) kräver framgångsrik krishantering en process där olika steg hanteras systematiskt. Bourgeois and Eisenhardt (1988) var inne på samma spår och hävdar att effektiva ledare hanterar den osäkra omvärlden genom att med rationella tekniker strukturera upp den för att identifiera och utvärdera tillgängliga alternativ. Å andra sidan lyfter Drabek (1985) och Stalling & Quarantelli (1985) fram att effektiv krishantering också innehåller adhoc förmågor som att kunna ta improviserade beslut. Även Bartlett and Ghoshal (1993) understryker betydelsen av att vara flexibel i förhållande till de

förändringar som växer fram. Det finns således två fundamentalt olika arbetssätt som beskrivs som framgångsrika, även om Williams et al. (2017) utifrån sin genomgång av tidigare studier konstaterar att framgångsrik krishantering kräver att struktur och flexibilitet balanseras.

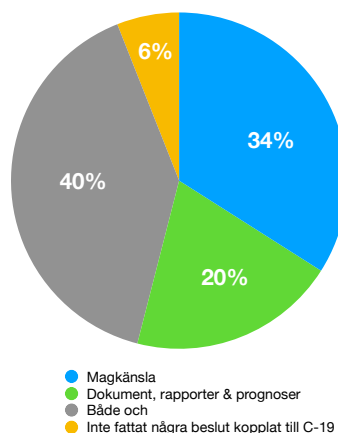
Bland respondenterna i denna studien beskrivs processen av den största andelen som ett arbete av framväxande karaktär. 61% av de intervjuade uppger att de löser saker efterhand som de uppstår, och att de inte har långa strategiska diskussioner. Endast 14% beskriver en strukturerad process där planer och budgetar är viktiga för att hantera situationen, medan 17% uppger att de kombinerar en strukturerad process med att lösa saker efterhand som de uppstår. Noterbart är att de företag som här klassats som krisföretag har en högre andel som använder sig av strukturerade processer med planer och budgetar (45%) i jämförelse med normalföretagen (20%), medan den rent framväxande karaktären är vanligare hos normalföretagen (67%) än hos krisföretagen (53%).

När det gäller beslutsunderlag uppger 20% att de använder sig av dokument, rapporter och prognoser, medan 34% säger sig i första hand använda magkänslan som beslutsunderlag. Den största andelen, 39%, uppger emellertid att de använder sig av både magkänsla och dokument, rapporter och prognoser. Även här finns det en skillnad mellan krisföretag och

Arbetsprocessens karaktär



Beslutsunderlag



normalföretag i det att fler krisföretag (68% jämfört med 51%) anger att deras beslut grundar sig helt eller delvis på rapporter och prognoser, medan beslut tagna i första hand på magkänsla är mer förekommande hos normalföretagen (39% jämfört med 29%). Den sammantagna bilden är att företagen för att hantera covid-19 situationen till övervägande del använt sig av en process med framväxande karaktär där beslut i hög grad tas på magkänsla, men för många i kombination med användande av dokument, rapporter och prognoser.

5.5 Sammanfattning

De allra flesta företag (68%) använder sig inte av någon form av krisgrupp, utan hanterar aktuella frågor i vardagen. Bara 7% av företagen använder sig av en särskilt utsedd krisgrupp för att hantera covid-19 situationen, medan det i 25% av företagen är ledningsgruppen som fungerar som en krisgrupp. Utifrån den här studiens resultat kan en typisk krisgrupp, i de fall en sådan existerar, sägas innehålla 3-5 personer som träffas en gång i veckan eller mer. Bland de existerande krisgrupperna utgör Verkställande direktörer (87%), Ekonomichefer (29%) och Styrelseordföranden (28%) de vanligast förekommande aktörerna.

Bland samtliga företag utgör medlemmar i ledningsgruppen (samt krisgruppen i de fall en sådan existerade) de primära aktörerna (45%) som man integrerar med för att utveckla sin förståelse av hur företaget skall hantera covid-19 situationen. Den näst största kategorin av aktörer är verksamhetens medarbetare (44%), där ca 9% uppger att de diskuterar/ ”bollar med” en specifik medarbetare. Externa rådgivare har nyttjats av 11% av företagen, där 4% uppger att de nyttjat Almi som bollplank i krisarbetet. Respondenterna innehåller också en kategori (10%) som inte anser sig ha någon att diskutera/ bolla med varför de får utveckla sin förståelse för hur situationen skall hanteras på egen hand.

Bland deltagande företag uppger 72% att de inte hade någon form av kontinuitetsplan/krisplan för riskhantering innan pandemins utbrott. 13% uppgav att de visserligen fanns en plan, men att den inte uppdaterades

regelbundet, medan 14% sade sig ha en regelbundet uppdaterad
kontinuitetsplan/krisplan för riskhantering innan pandemins utbrott. Endast
10% av företagen arbetade kontinuerligt med en krisplan och upplever att den
varit till hjälp för att hantera situationen som uppstått på grund av covid-19.

Företagen har till övervägande del använt sig av process med framväxande
karaktär där beslut i hög grad tas på magkänsla (för många i kombination
med användande av dokument, rapporter och prognoser) för att hantera
covid-19 situationen.

6. Slutord

Under våren 2020 har världen ställts inför en kris av sällan skådat slag i form av pandemin orsakad av covid-19. För att i mesta möjliga mån begränsa virusets påverkan på samhället och dess funktioner har statliga begränsningar införts. I den här rapporten har vi fokuserat på hur denna situation påverkat och hanterats av små- och medelstora företag i Sverige. Baserat på en analys av de 1000 intervjuer som genomförts med företagsledare för Svenska SMEs kan krisarbetet beskrivs på följande sätt:

Låg grad av strukturerad krishantering

En stor majoritet av företagen i denna studie har ingen form av krisgrupp, utan hanterar aktuella frågor reaktivt när de dyker upp. Många företag beskriver en process av framväxande natur där beslut till stor del baseras på magkänsla. Få av företagen arbetar kontinuerligt med en krisplan och endast hälften av dem som har krisplaner rapporterar att planerna var till hjälp för att hantera situationen i covid-19. De mest utsatta krisföretagen använder sig emellertid i högre grad av ett mer centraliserat och deduktivt tillvägagångssätt med rapporter och dokument som grund för sitt arbete.

Krisupplevelsen inte så utbredd

Tidigare studier av ekonomiska effekter vid pandemier har visat att länder, industrier och företag lider betydligt av konsekvenserna av en global pandemi (Kraus et al., 2020). Det finns också de som hävdar att covid-19 redan lett till en större nedgång för företag än vad som normalt orsakas av andra typer av störningar (se tex Pedersen et al., 2020). Den generella påverkan av covid-19 på svenska SMEs är emellertid blandad. En stor andel av företagen (48%) uppger att de har en oförändrad, eller till och med förbättrad, omsättning jämfört med hur det var innan pandemins utbrott. Det finns således en stor andel företag som inte drabbats av pandemins framfart när det gäller verksamhetens omfattning. Bland de värst drabbade företagen, de 100 företag som upplever en nedgång av sin omsättning på 50% eller mer, är det endast

är sju stycken som säger sig vara tvungna att avsluta verksamheten inom 6 månader under nuvarande omständigheter, medan 30 av dessa företag säger sig kunna överleva i mer än 1 år under nuvarande omständigheter. Dessutom ges uttryck för en positiv eller mycket positiv framtidstro även bland de värst drabbade företagen. Bland många av de värst drabbade företagen tycks det således finnas såväl en buffert som kan möjliggöra överlevnad som en positiv framtidstro. Sammantaget ger de en bild som är betydligt mer positiv än många av de fallstudier vi kan ta del av i massmedia. Bland studiens företag finns de som befinner sig i en akut kris där de upplever sig ha endast dagar kvar innan verksamheten behöver avslutas i någon form, men den mer generella bilden från denna studie innehåller mer positiva tongångar.

Relativt passiv krishantering

Hur en organisation svarar på en kris kan dramatiskt påverka ekonomiska resultat och till och med överlevnad (Coombs & Holladay, 2002). Men i linje med att krisupplevelsen inte verkar vara så utbredd bland den här studiens företag beskriver de också en relativt passiv krishantering både gällande djup och bredd av aktiviteter. Många företag har agerat smalt i meningen att de antingen inte vidtagit några åtgärder alls eller valt att agera inom något enstaka område. I genomsnitt har studiens företag genomfört aktiviteter inom 1,4 åtgärdsområden. Bland krisföretagen finns det 31 företag som inte genomfört några aktiviteter, medan det bland normalföretagen är 43% av företagen som uppgav att covid-19 situationen inte medfört några särskilda beslut för deras del. Med tanke på att situationen av många inte upplevs som en kris är det naturligt att många inte vidtagit några åtgärder, men också bland dem som faktiskt enligt egen utsago befinner sig i en kris är passiviteten slående. Med djup avses här mängden företag som vidtar åtgärder inom ett specifikt område. Medan tidigare studier av krishantering (tex Smallbone et al., 2012) beskriver hur 40-50% av företagen vidtar aktiviteter inom försäljning och marknadsföring, drygt 60% utvecklar sitt erbjudande, och ca 20% omförhandlar villkoren med underleverantörer, ligger motsvarande nivåer i denna studie på 5-11%. Det är således relativt få företag som vidtagit åtgärder inom respektive område.

Låg grad av innovation och radikala förändringar

Kriser kan leda till nya möjligheter, innovation och utveckling av alternativa produkter och tjänster (Kuckertz et al., 2020; Doern et al., 2019). Vi kan också läsa om hur daglig verksamhet radikalt genom exempelvis omfattande överflyttning till distansarbete och att i stort sett all marknadsföring och försäljning sker via digitala kanaler till följd av pandemins framfart (se tex Cortez & Johnston, 2020). Någon radikal förändring kan vi emellertid inte prata om när det gäller denna studies företag. 13% av respondenterna uppger att de tack vare situationen skapat nya rutiner och infört effektivare arbetsmetoder (tex video-möten). När det gäller distansarbete är det endast 6,5% av företagen som kan sägas ha nyttjat distansarbete som en åtgärd för att hantera corona-situationen. Många fler använder sig av distansarbete, men då inte i ökad omfattning jämfört med innan pandemins utbrott. Endast 8,5% av företagen uppger att de vidtagit åtgärder med någon form av innovativt inslag. Bland krisföretagen är andelen något högre (13%). I förhållande till de fördelar som lyfts fram inom litteraturen om krishantering var det få som såg möjligheten till innovation och utveckling av alternativa produkter och tjänster i den uppkomna situationen.

Två huvudsakliga strategiska inriktningar

De aktiviteter som trots allt genomförts för att hantera covid-19 kan delas in i två huvudgrupper: (1) åtgärder för att minska smittspridningen, både i syfte att hjälpa samhället och för att säkerställa den egna operativa verksamheten; och (2) åtgärder för att säkerställa ekonomi och likviditet i det egna bolaget. De företag som trots corona-situationen bibehåller sin omsättning, eller till och med förbättrat den, har i första hand fokuserat på att minimera smittspridningen, medan företag som drabbats av en ordentlig nedgång i omsättning primärt fokuserar på att säkerställa ekonomin i det egna bolaget. Oavsett inriktning var det primära insatsområdet på personalsidan. Normalföretagens mest frekvent nämnda åtgärdsområde är social distansering och striktare hygieniska riktlinjer medan krisföretagens åtgärder i första hand är permittering, varsel och uppsägning av personal, även om också social distansering och striktare hygieniska riktlinjer utgör en väsentlig andel av de åtgärder som nämns hos krisföretagen

Begränsningar och vidare forskning

Denna studie bidrar till en utvecklad förståelse för hur Svenska SMEs agerat de första månaderna av covid-19 situationen. Som andra studier innehåller den begränsningar som öppnar för framtida studier. För det första genomfördes denna studie bara ett par månader efter covid-19-utbrottet i Sverige. Ingen vet när aktiviteter kan återupptas eller i vilken utsträckning det kan hända. När vi skriver den här rapporten förmedlas det nyheter om en andra våg av spridning av virus runt om i världen, så vi vet fortfarande inte hur företag kommer ut ur krisen. Därför fångar denna studie bara hur företag agerade under de första månaderna efter pandemiutbrottet. Vi vet ingenting om hur företagsledningens arbetsmetoder förändras över tiden eller hur arbetsmetoder påverkar affärsresultaten, så mer longitudinella studier av företagsledningens krisarbete kan bidra till en djupare förståelse för dessa aspekter. För det andra är studien begränsad till Sverige och det rådande institutionella sammanhanget i form av kultur och arbetsmönster. För att utveckla förståelsen för praktiskt krisarbete är det önskvärt att kunna jämföra arbetet med företagsledning i olika institutionella sammanhang. För det tredje är studien också begränsad till ett land som, till skillnad från många andra länder, har valt en ”mitigation”-strategi, vilket påverkar företagets förmåga att agera. Därför är det önskvärt att kunna jämföra dessa företagsledares handlingar med andra företagsledare som har tvingats agera i ett sammanhang där pandemin trycks tillbaka av restriktioner som social distans bland alla åldersgrupper, där hushållen sätts i karantän och där stora delar av samhället stängs tills spridningen av viruset kan kontrolleras. Det finns många intressanta aspekter av krishantering i allmänhet, och hantering av covid-19 situationen i synnerhet, att studera vidare. Fler studier väntar...

Referenser

Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?. *The Lancet*, 395(10228), 931-934.

Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1993). Beyond the M-Form: Towards a Managerial Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 14 (Winter Special Issue): 23-46. "

Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 35(1), 78-98.

Berger, P. L. och Luckmann, T. 1966: *The social construction of reality*. London: Penguin.

Blundel, R.; Baldock, R.; Dadd, D.; Schaefer, A. and Williams, S. (2014). Resilience and recovery: SME experiences of extreme weather events and other external threats. In: Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE) 2014, 5-6 Nov 2014, Manchester.

Bogenrieder, I. 2002. Social architecture as a prerequisite for organizational learning. *Management Learning*, 33(2), 197-212.

Boin, A. and A. McConnell. 2007. Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15(1): 50-59.

Bourgeois, L. J. III, Eisenhardt, K. M. (1988) Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science* Vol 34, No 7, pp 816 – 835.

Buchanan, D.A., Denyer, D., 2013. Researching tomorrow's crisis: methodological innovations and wider implications. *Int. J. Manag. Rev.* 15, 205–224.

Coombs, W.T. (2007), Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 163-176.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-168.
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and crisis management*, 19(3), 169-181.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
- Doern, R. 2016. "Entrepreneurship and Crisis Management: The Experiences of Small Business during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal* 34 (3): 276–302."
- Doern, R., Williams, N., Vorley, T., 2019. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Enterpren. Reg. Dev.* 31, 400–412.
- Drabek, T. E. 1985. Managing the emergency response. *Public Administration Review*, 45: 85–92.
- Drummond H (2004) See you next week?: A study of entrapment in a small business. *International Small Business Journal* 22: 487–502.
- Henrekson, M. och Johansson, D. 2010. Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, Vol 35, No 2, pp. 227-244
- Floyd, S. W., P. J. Lane. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Acad. Management Rev.* 25 154-177.
- Gray, C. 2004. Management development in European small and medium enterprises. *Advances in Developing Human Resources*, 6(4), 451-469.
- Herbane, B. (2010), 'Small Business Research – Time for a Crisis-Based View', *International Small Business Journal*, Volume 28, Number 1, pp. 43–64.

- Herbane, B. 2013. "Exploring crisis management in UK small- and medium-sized enterprises." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 21(2): 82-95.
- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., & Cheng, Z. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The lancet*, 395(10223), 497-506.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-use. *Organization Studies*, 25, 529-560
- Jarzabkowski, P. 2005. Strategy as practice - an activity-based approach. London, U.K.: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., och Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.
- Johnson, G., L. Melin, och R. Whittington. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
- Korber, S. and R.B. McNaughton. 2017. Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*.
- Kuwada, K. 1998. Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, Vol. 9, No. 6, pp. 719-736

- Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. 2010. Crisis management in institutional healthcare settings: From punitive to emancipatory solutions. *Organization Development Journal*, 28(1): 19–36.
- Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J. and Mulder, M. 2008. The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners. *Management Learning*, Vol. 39 No. 5, pp. 597-613.
- Lave, J. 1997. Learning, apprenticeship, social practice. *Nordisk Pedagogik*, 17(3), 140–151.
- Lave, J. and Wenger, E. 1991. *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3): 243–255.
- Linnenluecke, M. K. 2015. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19: 4–30.
- Melander, A. Melin, L. och Nordqvist, M. 2011. The Strategic Arena Approach to Strategy Process Research. In Kellermanns, F. and Mazzola, P (Eds.) *Handbook on Research on Strategy Process*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Alpaslan, M. C., & Mitroff, I. I. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115.
- Nonaka, I., R. Toyama. 2005. The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Indust. Corporate Change* 14 419–436.
- Nordqvist, M. 2005. *Understanding the role of ownership in strategizing: a study of family firms*. Jönköping: JIBS Dissertation Series No. 29.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.

- Penrose, J.M. (2000), 'The Role of Perception in Crisis Planning', *Public Relations Review*, Volume 26, Number 2, pp. 155–171.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.
- Rouleau, L. 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Runyan, R. C. 2006. "Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14 (1): 12–26. "
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., Kitching, J., 2012. Small business responses to a major economic downturn: empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *Int. Small Bus. J.* 30, 754–777.
- Spillan, J., and M. Hough. 2003. Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal* 21 (3): 398–407.
- Stallings, R. A., & Quarantelli, E. L. 1985. Emergent citizen groups and emergency management. *Public Administration Review*, 45: 93–100.
- Sutcliffe, K. M. and T.J. Vogus. 2003. Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: pp. 94–110. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Säljö, R. 2000. *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.
- Vargo, J., and E. Seville. 2011. Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the Silver Lining. *International Journal of Production Research* 49 (18): 5619–5635."
- Weick, K.E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, Volume 25, Number 4, pp. 305–317.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409–421.

Wenger, E. 1998: *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634

Whittington, R., Johnson, G., och Melin, L. 2004. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In *EGOS Colloquium, Slovenia* (Vol. 30, No. 12, pp. 179-189).

WHO (2020a), Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 1, Nover Coronavirus: World Health Organisation, World Health Organization, Geneva.

WHO (2020b), Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 5, Nover Coronavirus: World Health Organisation, World Health Organization, Geneva.

WHO (2020c), Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 11, Nover Coronavirus: World Health Organisation, World Health Organization, Geneva.

WHO (2020d), Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 51, Nover Coronavirus: World Health Organisation, World Health Organization, Geneva.

WHO (2020e), Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 63, Nover Coronavirus: World Health Organisation, World Health Organization, Geneva."

Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., Zhao, E.Y., 2017. Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Acad. Manag. Ann.* 11, 733–769.

Winston, A., 2020. Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? *MIT Sloan Management Review*. March.

Woodman, P. and Hutchings, P. (2010), *Disruption and Resilience – The 2010 Business Continuity Management Survey*, Chartered Management Institute, London.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.

Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., Zhao, X., Huang, B., Shi, W. and Lu, R. (2020), A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019, *New England Journal of Medicine*.

