



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

En studie om hur en större organisation har anpassat sig efter Covid-19 pandemin ur ett strategiperspektiv

Kandidatuppsats i management
Handelshögskolan Vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2021

Handledare:
Johan Jakobsson

Författare:
Matilda Gidlund 950414
Alfred Mikaelsson Pfeil 980204

Abstract

The Covid-19 pandemic has affected the world socially and economically and the pandemic is still an ongoing crisis. The pandemic has meant several different changes in the world, which has also affected companies that have to adapt to the prevailing business climate. The industries have been affected in various ways, which has resulted in companies having to review their strategy work to cope with the current pandemic crisis. The purpose of this qualitative study is to gain a deeper understanding of how a larger organization changes its strategy during a crisis and what lessons they have learned from it.

The study was conducted with a qualitative research method where the empirical data collection was collected through semi-structured interviews with managers and the CEO of a shipping company. The research process has consisted of an abductive approach where the authors have combined the theoretical and empirical collection. The study's theoretical frame of reference presents previous studies that talk about; strategy work, strategy process, strategic flexibility, resource model and unlearning.

The semi-structured interviews were able to identify eight different themes that are presented as; Company X strategy and strategy work, Strategy work before Covid-19, Strategy work during Covid-19, Differences between before and during Covid-19, Crisis, Strategy now, Flexibility and Lessons learned. The results of the interviews have been analyzed with the help of the theoretical frame of reference and then the authors have been able to draw conclusions.

The enterprise that is studied is a big corporation in the shipping industry, an industry that went through a lot of changes and is still changing due to the pandemic. The conclusion of the study is that the company's strategic work had to adapt to the circumstances which Covid-19 resulted in. The company started to work with a strategy that is more based on external factors and mostly on their customers, the study also concluded that the company started to focus more on reliable products instead of cost efficiency. The company also went through a digital transformation with more work from home and more digital meetings. The paper concludes that the company has a capability called strategic flexibility, which helped the corporation to adapt to a more rapidly changing environment.

Keywords: strategy, strategy flexibility, strategy in crisis, Covid-19, transformation

Sammanfattning

Covid-19 pandemin har påverkat världen både socialt samt ekonomiskt och är än idag en pågående kris. Pandemin har inneburit en rad olika förändringar i världen vilket också har påverkat företag som behövt anpassa sig efter det rådande affärsklimatet. Branscherna har påverkats på olika sätt vilket har resulterat i att företag blivit tvungna till att se över sitt strategiarbete för att klara av den rådande pandemin. Syftet med denna kvalitativa studie är att få en djupare förståelse om hur en större organisation förändrar sitt strategiarbete under en kris och vad de har fått för lärdomar av det.

Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod där den empiriska datainsamlingen samlats in genom semistrukturerade intervjuer med mellanchefer och VD inom ett rederiföretag. Forskningsprocessen har bestått av en abduktiv ansats där författarna har kombinerat den teoretiska insamlingen och den empiriska datainsamlingen. Studiens teoretiska referensram presenterar tidigare studier samt teorier som berör; strategiarbete, strategiprocess, strategisk flexibilitet, resursmodell och unlearning.

De semistrukturerade intervjuerna kunde identifiera följande åtta olika teman som presenteras som:

1. Företag X strategi och strategiarbete
2. Strategiarbete innan Covid-19
3. Strategiarbete under Covid-19
4. Skillnader mellan innan- och under Covid-19
5. Kris
6. Strategiarbete framåt
7. Flexibilitet
8. Lärdomar

Resultatet av intervjuerna har analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen och därefter har författarna kunnat dra slutsatser.

Företag X har behövt anpassa sitt strategiarbete utefter pandemin för att hantera de förändringar som uppstått. Från intervjuer med respondenterna från företaget framkom det att företagets strategiarbete anpassades på tre huvudsakliga sätt:

1. De har börjat basera strategin mer utefter sina kunders behov i stället för vad som passar de själva bäst.
2. De har börjat satsa på att tillhandahålla mer tillförlitliga produkter.
3. Företag X har också genomgått en digital transformation där de anpassat sitt strategiarbete till en mer digital värld med distansarbete och digitala möten.

I studien visar det sig att företag X har strategisk flexibilitet vilket är en bidragande faktor till att de har lyckats anpassa sig så bra som de gjort.

Nyckelord: strategi, strategisk flexibilitet, strategi i en kris, Covid-19, förändring

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2 SYFTE	8
1.3 FRÅGESTÄLLNING	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	9
2.1 STRATEGI & STRATEGIARBETE	9
2.1.1 STRATEGIPROCESS	9
2.2 STRATEGISK FLEXIBILITET	13
2.2.1 RESURSMODELL	15
2.3 UNLEARNING	16
3. METOD	18
3.1 VAL AV METODANSATS	18
3.2 FORSKNINGSANSATS	18
3.3 FORSKNINGSPROCESS	18
3.4 URVAL	19
3.4.1 VAL AV FÖRETAG	19
3.4.2 VAL AV RESPONDENTER	19
3.5 DATAINSAMLING	20
3.6 DATAANALYS	21
3.7 ETIK	21
3.7.1 INFORMATIONSKRAVET	21
3.7.2 SAMTYCKESKRAVET	22
3.7.3 KONFIDENTIALITETSKRAVET	22
3.7.4 NYTTJANDEKRAVET	22
3.8 METODDISKUSSION	22
4. RESULTAT	24
4.1 FÖRETAG X STRATEGI OCH STRATEGIARBETE	24
4.2 STRATEGIARBETE INNAN COVID-19	24
4.3 STRATEGIARBETE UNDER COVID-19	25
4.3.1 SKILLNADER MELLAN INNAN- OCH UNDER COVID-19	25
4.3.2 KRIS	26
4.4 STRATEGIARBETE FRAMÅT	27
4.4.1 FLEXIBILITET	28
4.4.2 LÄRDOMAR	29
5. ANALYS	30
5.1 FÖRETAG X STRATEGI OCH STRATEGIARBETE	30
5.2 STRATEGIARBETE INNAN COVID-19	30
5.3 STRATEGIARBETE UNDER COVID-19	31
5.4 SKILLNADER MELLAN INNAN- OCH UNDER COVID-19	31
5.4.1 FINANSIELLA RESURSER	31

5.4.2 SOCIALA RESURSER	32
5.4.3 TEKNOLOGISKA RESURSER	32
5.4.4 STRATEGISK FLEXIBILITET	32
5.4.5 UNLEARNING	33
5.5 STRATEGIARBETE FRAMÅT	33
5.6 LÄRDOMAR	34
6. SLUTSATSER OCH VIDARE FORSKNING	35
6.1 SLUTSATSER	35
6.2 TEORETISKT BIDRAG	36
6.3 VIDARE FORSKNING	36
7. KÄLLFÖRTECKNING	37
8. BILAGOR	40
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	40

1. Inledning

Genom åren har företag och organisationer runtom i världen påverkats av kriser, det har varit allt ifrån krig som andra världskriget till fastighetsbubblan som satte i gång finanskrisen 2008 (Armelius, 2021). Kris kan definieras som en händelse som sker i verksamheten som blir ett hot och det krävs åtgärder utöver de normala för att klara av situationen (Skoglund & Olsson, 1995). Kriser leder till att företag ställs inför en rad olika förändringar i sin omgivning och om de inte förhåller sig till detta kan konsekvenserna hota dess existens (Mitroff, 2005). När en kris uppstår i ett företag kan de leda till att deras vanliga arbetssätt inte längre fungerar och organisationen kan behöva ta till andra åtgärder för att försöka lösa utmaningarna de står inför. Men det finns inte bara negativa konsekvenser av en kris det finns också företag som har lyckats komma ut starkare med en mer positiv bild av företagets namn (Skoglund & Olsson, 1995). I en kris påverkas företag olika och branscher påverkas på olika sätt. Ett exempel är att finanskrisen påverkade finansmarknaden först och därefter spred det sig till hushållen och andra företag. Men under Corona pandemin påverkades hushållen och allmänheten direkt (SCB, 2020).

Den 19 december rapporterade Kina till WHO om ett lunginflammations fall som de inte visste orsaken till. Detta fall kom att kallas för 2019-nCoV som idag kallas för Covid-19. Den 30 januari meddelade WHO att Covid-19 klassats som en "Public Health Emergency of International Concern" och 41 dagar senare klassificerades det som en pandemi (World Health Organization, 2021).

Pandemin som vi idag lever med har påverkat världens länder både socialt och ekonomiskt. Dels genom att människor har behövt distansera sig socialt världen över, vissa länder har infört lockdowns och distansarbete blev för många organisationer de nya normala.

Enligt IMF sjönk världsekonomin med ca 4,5% vilket enligt IMF är den största minskningen sedan "the great depression" (Jones, Palumbo & Brown, 2021). Covid-19 har inneburit en rad förändringar runtom i världen där länder och organisationer hanterat dessa händelser olika. Vissa länder som Italien valde att införa lockdowns som innebar att människor i landet endast fick gå ut för arbete, rasta hunden och köpa livsmedel (Koskelainen, 2020) medan i Sverige infördes en rad restriktioner och rekommendationer för att hålla nere smittspridningen och skydda folket (Regeringen, 2020). Dessa olika konsekvenser av pandemin innebar att organisationer runtom i världen behövde anpassa sig utefter de rekommendationer och restriktioner som uppstod. Exempelvis i Sverige skulle de som kunde jobba hemma också göra de (Regeringen, 2020). Vilket i sin tur betyder att företag behöver ta hänsyn till detta och anpassa olika delar i sin verksamhet efter de rekommendationer som kom.

Pandemin innebar att länder tog fram olika strategier för att hantera smittspridningen och dessa strategier såg olika ut runtom i världen. Pandemin har också lett till att företag har behövt se över sina strategier och anpassa dem till det rådande affärsklimatet för att kunna hantera de förändringar som skedde i världen. Däremot är strategi och strategiarbete två komplexa begrepp med olika tolkningar av dess definition Watkins (Harvard business review, 2007) säger följande "A business strategy is a set of guiding principles that, when communicated and adopted in the organization, generates a desired pattern of decision making". Enligt Roos et al. (2004)

definieras strategi som *“En rad planerade åtgärder som är fastställda i förväg och vidtas för att uppnå ett bestämt mål”*. Strategi handlar om människors beslut inom en organisation och hur de allokerar resurser för att uppnå vissa mål och i denna studie undersöker vi en stor organisation. Med större organisation utgår vi från EU:s definition, där ett stort företag klassificeras som “stort” om de har över 250 anställda, en omsättning på mer än 50 M EUR eller en balansomslutning på mer än 43 miljoner EUR/år (OECD, 2021).

1.1 Problemdiskussion

När ett flertal länder stängde sina gränser och när mänsklig kontakt begränsades innebar detta problem för fartygen som fraktade företagets varor mellan länder. Exempelvis fick Long Beach ett covid utbrott som resulterade i personalbrist och fartygs avlastning dröjde. Det i sin tur orsakade långa köer och fartygen blev stående olastade och när Kina öppnade upp sina gränser uppstod en brist på containrar i världen (Svt, 2021). Detta innebar förändringar i rederibranschen där företagen måste planera och arbeta på sätt som man tidigare inte gjort. Företagen behövde anpassa sina strategier och sitt strategiarbete efter en mer föränderlig värld än tidigare och en mer oförutsägbar värld.

Tidigare forskning av Johansson & Åberg (2020) har gjorts om hur SME företag har förändrat sin strategi till följd av Covid-19 pandemin. Där har författarna kommit fram till att de företag som undersöktes inte vidtagit några “panik åtgärder”. Johansson & Åberg (2020) har tolkat företagens strategiarbete som en kortare strategi intervall eftersom det fanns en osäkerhet om vilka nya restriktioner som skulle gälla. Det visade sig att SME företagen anpassar sin strategi från dag till dag men att det kunde finnas utrymme för att genomföra samma strategi under några månaders tid. Resultatet påvisar att företagens strategi och arbetssätt kan främjas av förnyelse med nya metoder.

I tidigare studier framkom också att de företag som studerades hade genomgått både negativ och positiv förändring. Till slut konstaterades att de företag som varit flexibla i sitt strategiarbete också haft en “större chans” att klar pandemin. Vi undrar, i och med de skillnaderna på SME och stora företag, om strategiarbetet också skiljer sig och i så fall vad en större organisation gör för att anpassa sig till covid-19. En skillnad som får betydelse i en sådan här situation är att stora företag generellt sätt har mer resurser till godo gentemot SME företag. SME företag har det därför svårare att hantera förändringar gentemot stora företag (Tillväxtverket, 2020). Det är därmed av intresse att studera hur den strategiska flexibiliteten ser ut i en större organisation eftersom strategisk flexibilitet handlar om resursallokering som svar på förändring i ett företags externa omgivning. Strategisk flexibilitet innebär att kunna allokera resurser inom en organisation som svar på omvärldsförändringar. Strategisk flexibiliteten betyder också en organisationsförmåga att bromsa och/eller helt ta bort insatta resurser (Shimizu & Hitt, 2004).

De har inte bara gjorts studier på SME företag utan forskare har undersökt större organisationer och deras strategiarbete. Forskarna som valt att fokusera på detta ämne i sina studier är Teece (2014), Bartlett & Ghoshal (1988) och Arikan I, Arikan A, Koparan & Shenkar (2019). Teece

(2014) har valt att fokusera på en större organisations strategi genom att inrikta sig på ett globalt perspektiv men även ett lokalt. Bartlett & Ghoshal (1988) valde bland annat att fokusera på hur ett japanskt teknikföretag använde sig av en annorlunda strategi gentemot de stora företagen i väst. Där det japanska teknikföretaget valde att lägga allt strategiarbete på huvudkontoret och på så sätt ha ett globalt tänk. Arikan I, Arikan A, Koparan & Shenkar (2019) har precis som Teece (2014) valt att fokusera på en stor organisation som både arbetar på en global och lokal marknad. Både Arikan I, Arikan A, Koparan & Shenkar (2019) och Teece (2014) anser att ett företags strategiarbete måste inneha en strategisk flexibilitet för att kunna verka både globalt och lokalt. Det som fungerar globalt behöver nödvändigtvis inte vara det som fungerar på den lokala marknaden.

Att stora organisationer gått mot ett mer flexibelt strategiarbete råder det inga tvivel om, Brozovic (2018) sammanfattar i sin studie att det är svårt att poängtera vilka positiva effekter strategisk flexibilitet haft för organisationen när omvärlden varit i stor förändring. Han tar upp IT-bubblan i millennieskiftet och finanskrisen 2008. Brozovic (2018) fortsätter med att beskriva hur de företag som han anser använder strategisk flexibilitet för att klara sig igenom dessa kriser, klarat sig bäst genom krisen och fortfarande har en verksamhet idag.

Den tidigare forskningen erbjuder ett stort utbud när det kommer till begreppen *strategi* och *strategisk flexibilitet*. Men hur dessa ord används och i vilken kontext, skiljer sig mot varandra. Det finns kopplingar som går att dra men det finns också en saknad av begreppen *strategi*, *strategisk flexibilitet* och *kris* i koppling till varandra. Därav bidrar denna studie med en ny kontext då syftet är att få en djupare förståelse i hur en större organisation anpassar sitt strategiarbete under en kris i form av en pandemi.

1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är att studera en större organisations strategiarbetet och hur den anpassar detta utefter den rådande pandemin och därefter studera vad företaget dra för lärdomar av detta.

1.3 Frågeställning

Huvudfrågan är:

- Hur har en större organisation i rederibranschen anpassat sitt strategiarbete utefter Covid-19 krisen?

För att förstå strategiarbete under en kris uppkommer begreppet strategisk flexibilitet och är därför en del fråga i studien:

- Arbetar en större organisation i rederibranschen med strategisk flexibilitet och i så fall hur?

2. Teoretisk referensram

I denna del presenteras relevanta teorier för studien som vi kommer använda oss av i analysen av den empiriska datainsamlingen.

2.1 Strategi & strategiarbete

Det blir alltmer vanligt att branscher numera kännetecknas av snabba förändringar och osäkerhet. Roos et al. (2004) uttrycker osäkerheten både som en funktion av en komplex och dynamisk omgivning. De innebär att branschstrukturen som är relativt stor har en komplexitet med en dynamisk omgivning där förändringar sker alltmer frekvent. Detta leder till att organisationer är i ett större behov att implementera nya strategier. Med andra ord går de att beskriva strategin som ett företags svar på dessa omvärldsförändringar som sker (Roos et al., 2004). För att en organisation ska klara av dessa förändringar i sin omvärld är strategi en vägledande hand som hjälper genom kriser och förändring. Med strategin kan organisationen uppnå framtida tillväxt och även en hållbar framgång (Carter et al., 2008).

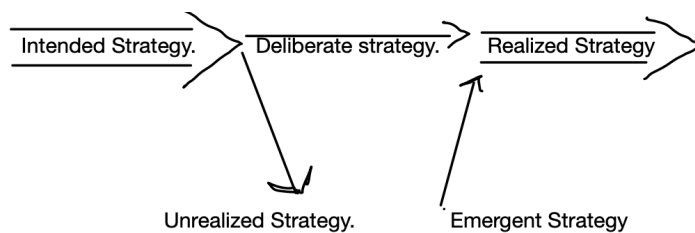
De strategiska beslut som fattas i ett företag bestämmer i regel företagets huvudinriktning när det gäller deras verksamhet och dess utveckling. Detta bidrar till att företagets långsiktiga mål utvecklas samt fastställs. I regel kan dessa beslut ha omfattande påverkan för företaget och dessa konsekvenser kan bli svåra att hantera när beslutet väl är genomfört (Roos et al., 2004). Men enligt Jacobsen (2019) bör organisationer kombinera flera strategier för att kunna anpassa sig lättare till olika situationer och utmaningar som de står inför. Om en organisation skulle låsa fast sig till en strategi fastnar hela verksamheten i ett enkelt spår som kan göra det svårt för organisationen att inrikta sig på en ny strategi. Jacobsen (2019) belyser hur viktigt det är för företagen att vara flexibla i situationer som kan kräva en omställning från en strategi till en annan.

Ett företags strategiutformning kan ses som en överensstämmelse mellan organisationen och omgivningen. Men det kan vara svårt för företagen att förstå vilken effekt omgivningen har på just deras organisation och det finns två moment som anses vara mer problematiska. Det ena momentet är att företaget kan förlora sitt helhetsperspektiv då de vill identifiera alla de tänkbara faktorerna som kan påverka organisationen. Det är viktigt att förstå att omgivningen är komplex vilket kan försvåra organisationens strategiska beslut då det är svårt att veta vilka element som kan påverka. Det andra momentet som anses problematiskt är att det finns en stor osäkerhet att genomföra en analys på historiska data. Organisationens förhoppning är att få en större förståelse samt kunskap om de kritiska faktorerna som i framtiden kan påverka deras verksamhet. Problematiken är att det är svårt för ett företag att förstå vilka andra faktorer och element som kan påverka verksamheten i framtiden (Roos et al., 2004).

2.1.1 Strategiprocess

Nu när vi har presenterat strategi utifrån Roos et al., (2004) och Jacobsen (2019) blir det av intresse att introducera två huvudtyper av hur strategier uppstår, de som är framväxande och de som är avsiktliga. Därefter har det framkommit olika typer av strategiprocesser som i sin tur kan jämföras med de utvalda företaget. Anledningen till detta är, för att studera strategiarbete är det också relevant att studera ett företags strategiprocesser och på så sätt se hur olika faktorer ändrat sig i företag X strategiarbetet i samband med pandemin för att därefter se hur företaget har anpassat sitt strategiarbete (Mintzberg & Waters, 1985).

Mintzberg & Waters (1985) anser att strategier framkommer huvudsakligen på två sätt, antingen uppstår de avsiktligt där intentioner ligger till grund eller så är de oavsiktliga vilket innebär att de är framväxande över tiden.

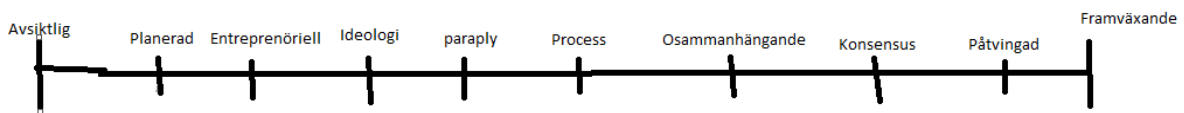


Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 258

En avsiktlig (Deliberate) strategi innebär att de intentioner man hade i strategiprocessen också formar sig utefter dessa. Den är alltså helt styrd av de personer som skapar strategin och deras intentioner. För att de ska kunna realiseras behöver tre faktorer uppfyllas. 1. Det måste funnits avsikt med strategin som framtagits och att avsikterna på ett tydligt sätt varit definierade så de inte råder något tvivel om vad företaget vill uppnå. 2. Intentionerna som framtagits måste också varit en vanlig avsikt hos flera aktörer inom organisationen. 3. För att strategin ska vara helt avsiktlig kan inga externa effekter få inflyttande eller påverka strategin. Den externa miljön måste varit "perfectly predictable" (Mintzberg & Waters, 1985). Mintzberg & Waters (1985) nämner att dessa 3 krav praktiskt taget gör det omöjligt för en helt avsiktlig strategi att existera men att företag kan komma nära. Den avsiktliga strategins motpol är den framväxande strategin. Framväxande strategi handlar om att organisationer genom konsekventa handlingar över tid skapar en strategi utifrån detta. Den framväxande strategin skiljer sig från den avsiktliga i den mån att de konsekventa handlingarna är helt oberoende av intentioner (Mintzberg & Waters, 1985).

Mintzberg & Waters (1985) menar att dessa två typer av strategi är ett kontinuum och mellan den framväxande och avsiktliga strategin finns de andra strategier som är mer eller mindre avsiktlig eller framväxande. Genom att studera dessa olika typer av strategier kan vi jämföra dessa med företag X strategi för att se hur deras strategiarbete rör sig längs med detta kontinuum och därmed se hur de anpassar sig utefter en global kris som Corona pandemin.

Kontinuum:

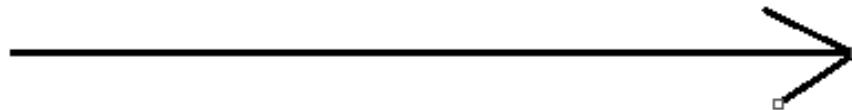


Figur 1

Nedan presenteras de teorier som Mintzberg & Waters (1985) tog upp som existerar på detta kontinuum.

1. *Planerad:*

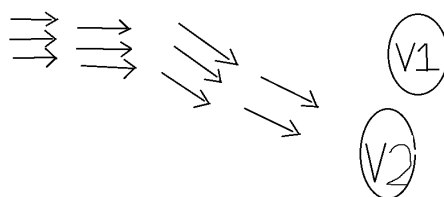
- Ledare presenterar sina tankar och intentioner gällande strategi och gör de tydligt och arbetar sedan mot att införa deras intentioner. Denna typ av strategi existerar i en miljö som är i hög grad förutsägbar. Den planerade strategin är i största mån avsiktlig.



Figur 2: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 259

2. *Entreprenöriella:*

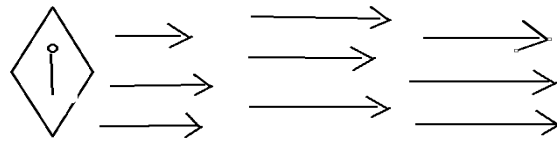
- Strategin utgår från en central ledarens vision och företagens miljö är även här relativt förutsägbar vilket är en konsekvens av att denna typ av strategi ofta hittas i mindre och nischade företag. Eftersom intentionerna är personliga och med en vision som är icke specificerad så är strategin också anpassningsbar till nya hot och möjligheter (V1 → V2). Den entreprenöriella strategin är oftast avsiktlig men kan också växa fram.



Figur 3: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 261

3. *Ideologi:*

- Strategier härstammar från gemensamma värderingar i en organisation, intentioner existerar och tar sin form i en gemensam vision i organisationen. I dessa strategier har den externa miljön mindre inverkan på strategin på grund av de ideologiska visionerna. Denna form av strategi anses mer avsiktlig.

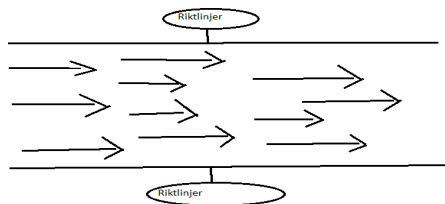


Figur 4: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 262

4.

Paraply:

- Denna form av strategi härstammar från ledningen i en organisation men till skillnad från planerad strategi sätter ledningen upp vissa riktlinjer av hur strategin bör utformas. Därefter är de upp till olika enheter i organisationen att utforma en strategi. Denna strategi finns i en miljö med komplexitet och i viss mån oförutsägbar. Paraply strategier är både avsiktliga och framväxande men framför allt avsiktligt framväxande eftersom riktlinjer sätts där sedan en strategi växer fram.

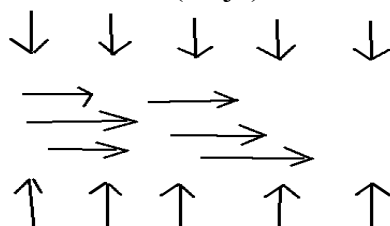


Figur 5: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 262

5.

Process:

- Process strategier handlar om att ledningen kontrollerar processen av strategier genom exempelvis anställning av personal och strukturen av strategin. Däremot lämnas utformandet av strategin helt till andra aktörer. Denna typ av strategi är som paraply strategin avsiktlig och framväxande men också avsiktligt framväxande. (miljö)

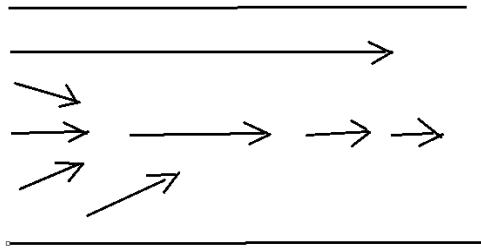


Figur 6: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 264

6.

Osammanhängande:

- Den osammanhängande strategin uppstår från en enhet (eller enstaka individer) som är relativt frånkopplad organisationen och från denna enhet eller individens handlingsmönster baseras en strategi på. Denna form av strategi är ur organisationens perspektiv framväxande men kan vara både avsiktlig och framväxande ur enheten eller individens syn.

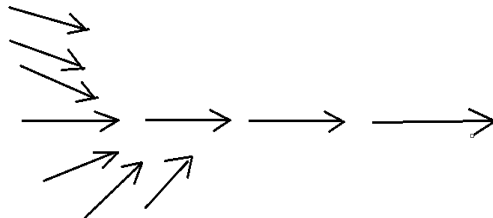


Figur 7: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 265

7.

Konsensus:

- Genom att individer och grupper sammansluts på grund av gemensamma idéer och visioner skapas konsensus strategier. Strategin är inte driven av intentioner eftersom dessa aktörer och grupper kan sammanlänkas av de som de har gemensamt och samtidigt lär sig av varandra. därav är denna form av strategi inte byggd på intentioner. Detta betyder också att strategin är i huvudsak av framväxande skepnad.

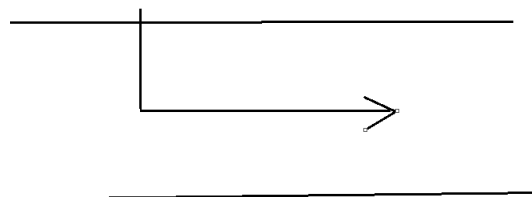


Figur 8: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 267

8.

Påtvingade:

- De strategierna ovan, har inte grundats efter en extern miljö. Den påtvingade strategin handlar till skillnad från de andra om att den externa miljön tvingar organisationer in i vissa beslut och handlingsmönster oberoende av en ledning. Denna strategi är främst framväxande men kan också vara avsiktlig i den mån att organisationen anpassar sig utefter den externa miljön på de sätt de själv passar.



Figur 9: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Mintzberg & Waters (1985). sid 268

Mintzberg & Waters (1985) anser att de är osannolikt att en organisation har strategier som är helt avsiktlig eller helt framväxande, men att de kan komma nära. I stället menar författarna att organisationers strategiarbete mer liknar någon av de åtta strategier ovan.

2.2 Strategisk flexibilitet

En förekommande faktor för Mintzberg & Waters (1985) åtta strategier är den externa miljöns inverkan på en organisations strategi. En del forskare inom strategiområdet menar på att organisationer behöver kunna anpassa sig till deras externa miljö och argumenterar även att de är en konkurrensfördel. Som Carter et al (2008) beskriver är de viktigt att vara flexibel i sitt strategiarbete för att kunna hantera förändring. Därmed blir de av intresse att studera vad strategisk flexibilitet är och ifall de har varit en faktor för en större organisation när de behövt anpassa sig utefter sin externa miljö. Eftersom pandemin har resulterat i en rad olika oförutsägbara händelser och på så sätt tvingat in många organisationer till att anpassa sig.

En del organisationer styrs mer än andra av rutiner och föredrar stabiliteten i sin organisation. Däremot visar det sig att dessa två faktorer gör det svårare för verksamheter att anpassa sig till förändring. Anledningen till detta är att rutiner har en tendens att skapa automatiska svar till förändring då de tidigare visat sig hjälpsamma när de kommer till förändring. Däremot behöver de inte betyda att de funkar i framtiden, i stället visar de sig att rutiner och stabilitet ökar en organisations tröghet. Vilket betyder att en organisations produkter, processer och policys har en stabilitet som hämmar en anpassning till förändring. Lösningen till detta är en flexibilitet i allokering av resurser, vilket är en del av strategisk flexibilitet (Zhou & Wu, 2010).

Strategisk flexibilitet handlar om hur bra organisationer är på att förutspå förändring i sin omgivning och därmed kunna bromsa de insatta resurserna eller sätta in resurser som svar på dessa händelser (Shimizu & Hitt, 2004).

Strategisk flexibilitet bidrar därför till att motverka institutionaliserade rutiner i en verksamhet, samtidigt som de kan bidra till en ökad förmåga att anamma ny kompetens och kunskap (Zhou & Wu, 2010). Zhou & Wu (2010) menar på att eftersom strategisk flexibilitet handlar om att anpassa sig och sina resurser utefter förändring bidrar de samtidigt till ett ökat intresse för nytänkande.

Shimizu & Hitt (2004) nämner att med strategisk flexibilitet finns de tre förmågor som måste beaktas och de är 1. en organisationsförmåga att ta till sig kritik. 2. Att ha processer som välkomnar negativ feedback och att den information som samlas in beaktas på ett objektiva sätt. 3. en organisations skicklighet att agera och genomföra förändring med en viss timing och att även våga ta beslut i osäkra tider. Författarna menar att om organisationer har dessa tre förmågor kan de maximera sin nytta och minimera negativa konsekvenser av förändringar.

Shimizu & Hitt (2004) nämner däremot att de finns tre barriärer i strategisk flexibilitet som hämmar de tre ovan nämnda förmågorna. De är 1. "Hinder för uppmärksamhet". 2. "Hinder för bedömning". 3. "Hinder för handling".

1. Tidigare framgångsrika beslut som tagits i en organisation har en tendens att göra beslutfattare blinda. Vilket kan resultera i att ledare ignorerar tidiga tecken på att beslut har brister.

2. Även om en ledare eller beslutstagare i en organisation ser tecken på att ett beslut har brister kan deras tidigare framgång skapa en hybris som leder till att de hellre skyller bristerna på externa icke kontrollerbara händelser.
3. Den oförutsägbara framtiden av strategiska beslut leder till att beslutfattare får de svårare att ta beslut om vad nästa steg är. Osäkerheten bidrar till att de blir svårt att välja ifall man bör göra något nytt eller satsa mer resurser på de man redan gör.

Däremot finns de också 6 åtgärder som organisationer kan använda för att undvika dessa barriärer och skapa strategisk flexibilitet (Shimizu & Hitt, 2004).

1. Mäta och övervaka följderna av de beslut som tas.
2. Använda sig av "djävulens advokat"
3. Skapa dynamiska mekanismer som ska bidra till mer nyanserade tankar och idéer som kommer från utanför verksamheten.
4. "Vara medveten om vad statiska styrsystem har för begränsningar"
5. Lägg inte för mycket fokus på ett beslut utan se möjligheter med att ha flera olika val av beslut.
6. Skapa förmågan att kunna analysera och mäta beslut som tas så att man kan lära sig till nästa gång.

Strategisk flexibilitet som visat på ovan kan hjälpa företag att handskas med förändring i sin omgivning. Däremot visar de sig också att de finns en korrelation mellan strategisk flexibilitet och en ökad teknologisk utveckling, hitta nya produkter och utveckla de humankapitalet i en organisation (Zhou & Wu, 2010).

2.2.1 Resursmodell

Vi har ovan presenterat strategi och strategi som process samt hur betydelsefull den strategiska flexibiliteten är i ett företags verksamhet. Shimizu & Hitt (2004) beskriver att strategisk flexibilitet handlar om resursallokering när den externa miljön förändras. För att undersöka hur ett större företag har anpassat sitt strategiarbete utefter pandemin blir de också relevant att undersöka hur de har jobbat med olika resurser. Därför väljer vi att koppla detta till Tengblad (2018) modell om hur företag kan arbeta med sina resurser för att vara mer långvariga på marknaden.

Tengblad (2018) resursmodell handlar om hur en verksamhet kan identifiera olika resurser för att kunna genomföra den "rätta strategin". Genom Tengblad (2018) resursmodell kan vi undersöka hur företag X har identifierat sina resurser för att ta strategiska besluten under en tid som präglas av osäkerhet och förändring.

Den resursbaserade modellen för en konkurrenskraftig organisation är en förenklad bild av vad de flesta företagen står inför och förtydligar om hur de olika resurserna förhåller sig till varandra. Med hjälp av modellen kan företag specificera vilka resurser som behöver utvecklas. I ett företag är det vanligt att dessa resurser kommer behöva ändras på hur de används och ett

företag som har uppnått en konkurrenskraft kommer då kunna anpassa sig snabbare (Tengblad, 2018).

Tabell 1. Sammanställning av Tengblads (2018) resursbaserad modell för en konkurrenskraftig organisation

Finansiella resurser	Teknologiska resurser	Sociala resurser
<i>Likvidamedel</i>	<i>Produkter och service</i>	<i>Fackföreningar</i>
<i>Kreditvärdighet</i>	<i>Produktionsteknik</i>	<i>Kundrelation</i>
<i>Intjäningskapacitet</i>	<i>Logistik</i>	<i>Leverantör och partnerrelation</i>
<i>Finansiella avtal</i>	<i>Informationssystem</i>	<i>Relation med ägare och andra finansiärer</i>
<i>Övriga tillgångar</i>	<i>Tekniskt vetande och innovation</i>	<i>Investerarrelationer</i>

Finansiella resurser

De finansiella resurserna är en viktig del i en fungerande organisation och ett företags finansiella ställning är beroende av deras finansiella kontrakt. Det innebär att det ligger ett värde i de finansiella avtalen som företagen gör med sina kunder, leverantörer etc. på marknaden. Att uppnå ett långsiktigt kontrakt med en kund kan innebära en stor finansiell vinst för företaget och en stor position inom sin marknad (Tengblad, 2018).

Teknologiska resurser

De teknologiska resurserna innefattar bland annat informationssystem som är en viktig del för en fungerande organisation. Med hjälp av informationssystemet kan information samlas in på ett effektivt sätt som ledningen sedan kan kommunicera ut till sina anställda och kunder i ett tidigt stadi. Det innebär att de anställda kan utföra sitt jobb och underlättar kommunikationen mellan de olika avdelningarna. När en kris uppstår i ett företag är det viktigare än någonsin att ha ett fungerande informationssystem att förlita sig på när det kommer att ge ut korrekt och aktuell information och det kan innebära att organisationen behöver göra dagliga bedömningar av fallet (Tengblad, 2018).

Sociala resurser

De sociala resurserna handlar om en organisationsförmåga att skapa relationer till både interna och externa parter. Genom att skapa goda sociala relationer med sina kunder och leverantörer ger det fler möjligheter att uppnå långsiktiga avtalsvillkor inom produkter eller tjänster. Om en verksamhet ska fungera på ett organisatoriskt plan så behöver de också ha bra relationer till sina medarbetare och lojala kunder (Tengblad, 2018).

En utmaning för företagen är att vara flexibla när det kommer till förändringar som exempelvis att deras kunders preferenser och krav förändras. Det bästa sättet för att kunna bestämma vilken kombination av resurser som fungerar bäst för företaget är genom att titta på tidigare erfarenheter och vilka lärdomar företaget har tagit med sig genom åren (Tengblad, 2018).

2.3 Unlearning

Vi har ovan presenterat strategi och förklarat hur företag kan använda det som ett verktyg samt hur förändring påverkar företag och att strategisk flexibilitet är en viktig del i att handskas med det. Däremot finns det inte bara ett sätt att hantera förändring utan flera olika, vi anser därför att det är lämpligt att presentera ett nytt fenomen på hur företag kan hanterat förändring. För att på så sätt kunna utföra en mer nyanserad analys av hur företaget har anpassat sig till pandemin.

En viktig faktor för att företag ska kunna vara konkurrenskraftiga är deras förmåga att hantera förändring. Ett annat sätt för verksamheter att hantera förändring gentemot strategisk flexibilitet är "Unlearning". Unlearning bidrar till att organisationer kan anpassa sig till förändringar i sin omgivning. I teorin skiljer man på individuell- och organisationell unlearning (Ugurlu, Tufan & Kizildag, 2020). Individuell unlearning handlar om individers förmåga att se vad som ökar deras prestationer. Organisatorisk unlearning handlar i stället om att eliminera gamla tankesätt och metoder och byta ut dessa mot ny kunskap och nya metoder. De kan vara nya beteenden, ideér eller metoder. Unlearning brukar porträtteras som en process där verksamheter avyttrar utdaterad humankapital och rutiner. Anledningen till att ta bort dessa delar i en verksamhet är för att de har en tendens att stå i vägen för nya tankesätt, ny kunskap/kompetens etc. (Ugurlu, Tufan & Kizildag, 2020).

Ugurlu, Tufan & Kizildag (2020) menar att unlearning hjälper verksamheter att hantera komplexa miljöer och de hjälper organisationer att anpassa sig utefter sin externa omgivning. Vilket de gör genom att de ger en ökad flexibilitet i organisationen. Studier har också visat på att unlearning har en tendens att öka förmågan att uppfinna.

Genom att undersöka företag X förmåga att anpassa sig till sin externa omgivning blir de av intresse till att undersöka vilka faktorer inom organisationen som bidrar till deras anpassningsförmåga. Därmed blir de relevant att undersöka om unlearning är en faktor som bidrar till detta.

3. Metod

I metodavsnittet presenteras vilken forskningsansats och forskningsprocess som använts för studien. Därefter beskrivs urvalen med en redogörelse om intervjuguiden, intervjudeltagarna och hur data har samlats in samt bearbetats. Avslutningsvis en reflektion över metodens etiska aspekter och trovärdighetskriterier.

3.1 Val av metodansats

Syftet med studien är få en djupare förståelse i hur en större organisation förändrar sin strategi under en kris och vad de har fått för lärdomar av det. I denna studie har författarna valt att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod som ger en djupare förståelse i studiens forskningsområde och därmed får ger en helhetsbeskrivning som kan analyseras. Den kvalitativa metoden är att föredra när det kommer till att skapa en förståelse för individens sociala verklighet (Patel & Davidson, 2011) och därav är den kvalitativa metoden mer lämplig för studiens ämne samt syfte. I den kvalitativa metoden är inte antalet undersökningsenheter eller representativiteten i huvudfokus utan det är det empiriska underlaget som är de viktiga samt relevanta till studiens syfte och frågeställning (Lind, 2014).

3.2 Forskningsansats

För att relatera teori med empiri finns det tre forskningsansatser att använda sig av; deduktion, induktion och abduktion. Den deduktiva ansatsen innebär att forskningen utgår från befintliga teorier och den induktiva ansatsen utgår från empirin (Patel & Davidson, 2011). I denna studie har abduktiv ansats använts som är ett mellanting av induktion och deduktiv ansats. Det innebär att författarna har under forskningsprocessen utgått ifrån både empiri och teori under arbetets gång. Inledningsvis påbörjades en litteratursökning som blev ett förslag till studiens teoretiska struktur och en grund för utformningen av den empiriska undersökningen. Parallellt med att den teoretiska referensramen utarbetas påbörjades den empiriska insamlingen vilket också resulterade till en justering av teorin. Exempelvis hade författarna till början ett kris fokus som lämnades och ersattes med en teori mer kopplat till strategi, vilket var teorin om unlearning (Ugurlu, Tufan & Kizildag, 2020). Anledningen till detta var för att i intervjuer med företaget framkom de att pandemin inte varit en kris för företag X. Enligt Bryman & Bell (2017) är detta en av fördelarna med att arbeta med en abduktiv ansats då det ger ett utrymme för att kunna justera teorin i samband med utvecklingen av empirin. Författarna har valt abduktiv ansats för att de ger en möjlighet att parallellt kunna arbeta med både den teoretiska referensramen och den empiriska insamlingen vilket har varit till fördel i studien. Det har givit författarna chansen att anpassa teorin under tiden det empiriska materialet utvecklades.

3.3 Forskningsprocess

Författarna påbörjade studien genom att formulera ett syfte samt frågeställningar som är intressant att undersöka djupare. När detta var fastställt gick författarna vidare i forskningsprocessen och påbörjade insamlingen av teorier för den teoretiska referensramen. De vetenskapliga artiklarna har inhämtats från Göteborgs Universitets databaser så som Business source ultimate och Google Scholar. Sökorden utgick ifrån de relevanta nyckelbegreppen från

studiens syfte som; *strategy*, *strategic flexibility*, *strategy in crisis* och *Covid-19*. Författarna fick tillgång till företag X i ett tidigt skede för att genomföra intervjuerna. Det innebar att arbetet med den teoretiska referensramen pågick parallellt med att intervjuerna genomfördes. Alla intervjuer gjordes via kommunikationsplattformen Teams där en av författarna hade en ledande roll i att hålla intervjun medan den andra författaren förde anteckningar och kompletterade med följdfrågor.

När författarna hade genomfört alla intervjuer kunde det empiriska materialet analyseras. I denna del uppkom det nya insikter som gjorde att teorin fick justeras i samband med det empiriska underlaget. Nya ändringar i teorin gjordes för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Därefter kunde författarna påbörja att analysera den empiriska datainsamlingen mot den teoretiska referensramen. I slutskedet av studien kunde en slutsats göras baserat på analysens likheter och skillnader som besvarar undersökningsfrågan. Författarna diskuterar även möjlig vidare forskning inom ämnet.

3.4 Urval

Studiens undersökningsfråga har styrt valet av både företaget och respondenterna som kan hjälpa studien att besvara forskningsfrågan. Studien kommer att anonymisera företaget för att ingen utomstående ska kunna identifiera organisationen. Anonymiteten kommer även att gälla respondenterna som endast kommer presenteras med deras befattning, vilket betyder att ingen utomstående kan identifiera dem. Företaget kommer att benämnas som företag X.

3.4.1 Val av företag

Studien har fokuserat på en större organisation inom rederibranschen. Syftet är att nå en djupare förståelse av hur detta företag har anpassat sitt strategiarbete under Covid-19 krisen och vad de har fått för lärdomar av det. Rederibranschen har drabbats hårt av Covid-19 (Svt, 2021) och därav finns de ett intresse av att undersöka hur ett företag i denna bransch måste anpassa sina strategier efter rådande kris. Företag X valdes baserat på att organisationen klassificeras som ett "stort" företag då de har mer än 250 anställda och en omsättning på mer än 50 M EUR (OECD, 2021).

Studien har också tillämpat ett bekvämlighetsurval av företag X vilket innebär att företaget har varit lättillgängligt för författarna (Bryman & Bell, 2017). En av studiens författare har en personlig kontakt med företag X och därav finns en ingång för att kunna kontakta respondenterna via mail för att tillfråga om de var intresserad av att ställa upp för en intervju. Bekvämlighetsurvalet tillämpades fördelaktigt för studien då författarna hade en begränsad tidsram för studien. Dock innebär detta inte ett automatiskt bekvämlighetsurval för respondenterna då den personliga kontakten finns enbart med företag X och inte de tillfrågade samt intervjuade respondenterna.

3.4.2 Val av respondenter

Författarna har primärt valt ut respondenterna strategiskt utefter deras relevans för den forskningsfrågan studien har för avsikt att undersöka. Det innebär att studien har tillämpat ett målstyrt urval där författarna använde sig av kriterier som respondenterna behövde uppfylla för att vara relevanta för studien (Bryman, 2018). Dessa kriterier innebär att respondenterna behöver ha; en ledande arbetsroll, arbeta med strategiarbete på deras avdelning och besitta på en stor insikt i organisationens strategi.

Författarna har enbart valt ut respondenter som uppfyller alla dessa kriterier för att nå ett större djup i intervju svaren därav blev det sammanlagt sex intervjudeltagare. Deltagarna besitter den kunskap om organisationens strategiarbete som efterfrågas i studien och besitter de högsta befattningarna inom organisationen. Författarna nådde en informationsmättnad i empiriinsamlingen och fann de inte aktuellt att intervjua fler inom organisationen. Enligt Trost (2010) bör intervjuandet avslutas när studien har uppnått en informationsmättnad eftersom ett högre antal intervjuer behöver nödvändigtvis inte betyda att studien tillförs med mer relevanta empiriska data eller djup. De genomförda intervjuerna har givit studien tillräckligt med material för att författarna ska kunna dra giltiga slutsatser i förhållande till studiens syfte (Trost, 2010).

3.5 Datainsamling

Studien har tillämpat semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. De innebär att en intervjuguide utformades (bilaga 1) efter teman inom relevanta ämnen men gav möjlighet för respondenterna att utforma sina svar fritt (Patel & Davidson, 2011). Intervjuguiden bör vara utformad med frågor som berör studiens undersökningens syfte för att intervjuerna ska bidra med relevant information. När datainsamlingen ska analyseras går det att använda sig av intervjuguiden för att kategorisera samt jämföra informationen från de olika intervjuerna (Lind, 2014). En semistrukturerad intervju kan innebära att frågorna kommer i en bestämd ordning men det finns utrymme för både intervjuaren och respondenten att frånga denna ordning om så skulle behövas (Bryman & Bell, 2017). Syftet med genomförandet av semistrukturerade intervjuer är att få respondenternas uppfattning om hur företag X anpassat sitt strategiarbete utefter covid-19 krisen. Eftersom vi ber respondenterna om deras uppfattning om detta fenomen går det inte att säkerhetsställa om svaren är sannhetsenliga (Patel & Davidson, 2011).

På grund av den rådande pandemin, genomfördes alla intervjuer via kommunikationsplattformen Teams där författarna och respondenterna kunde se varandra. En av författarna hade en ledande roll i att hålla intervjun medan den andra författaren förde anteckningar och kompletterade med följdfrågor. Alla intervjuer varade i 45 minuter och spelades in. Ljudinspelningen transkriberades i anslutning efter varje intervju. Tabellen nedan visar respondenternas befattning, respondenternas kön, intervjuens längd och vilka datum intervjuerna utfördes.

Tabell 2. Sammanställning av respondenternas arbetsroll, respondenternas kön, längden av intervjuerna samt datum när intervjun utfördes.

Respondent	Kön	Intervju längd	Datum
Chef Kundtjänst	Kvinna	45 min	2021-11-26
HR Manager	Kvinna	45 min	2021-11-29
Product Manager	Man	45 min	2021-12-02
VD	Man	45 min	2021-12-02
Market Manager	Man	45 min	2021-12-27
Sales Manager	Kvinna	45 min	2021-12-27

3.6 Dataanalys

När intervjuerna var avslutade och transkriberade påbörjades dataanalysen av det insamlade materialet. Författarna valde att ta hjälp av intervjuguiden för att strukturera och kategorisera informationen från de olika intervjuerna för att se likheter och skillnader (Lind, 2014). Materialet sammanställdes efter kategorierna i intervjuguiden för att enklare kunna analysera vilken information som var relevant för studien och vad som kunde filtreras bort.

Författarna kunde med hjälp av intervjuguiden genomföra en tydlig deduktiv tematisk kodning för att enklare kunna omsätta och jämföra respondenternas svar. Med hjälp av den tydliga struktur som den deduktiva kodningen medför kunde vi sedan konkretisera teman från den empiriska data som härstammar från intervjuerna med respondenterna. Genom denna process med att jämföra respondenternas svar och sedan finna teman, uppdagades det för författarna, flera underrubriker från den deduktiva tematiska kodningen. Med denna upptäckt valde vi att även fokusera på en induktiv tematisk kodning (Bryman & Bell, 2017). Vi valde därför en kombination av deduktiv tematisk kodning och induktiv tematisk kodning för att analysera den empiriska datan. Detta resulterade i de rubriker och underrubriker som finns i resultatdelen.

3.7 Etik

För att en undersökning ska uppnå hög kvalitet bör forskaren göra etiska avväganden. Det finns ett antal etiska principer som bör tas i beaktning vid insamlingen av den empiriska datainsamlingen. (Bryman & Bell, 2017). För att studien skulle uppnå en hög kvalitet valde författarna att utgå ifrån Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

3.7.1 Informationskravet

Den första forskningsetiska principen är informationskravet som innebär att deltagaren för undersökningen ska få en fullständig information om både undersökningens syfte och upplägg (Bryman, 2018). Deltagaren ska också upplysas om de villkor som gäller för deras deltagande (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet i denna studie har hanterats genom att respondenterna har informerats om undersökningens syfte i mailkonversationen och innan intervjun påbörjades förklarade författarna ytterligare en gång om både studiens och intervjus upplägg.

3.7.2 Samtyckeskravet

Den andra forskningsetiska principen är samtyckesprincipen som innebär att deltagarna för undersökningen ska få information om att deras deltagande är frivilligt och därmed har de rätt till att avbryta sin medverkan när som helst (Vetenskapsrådet, 2002). I denna studie har respondenterna gett sitt medgivande att delta i undersökningen i både mailkonversationen samt innan intervjun påbörjades.

3.7.3 Konfidentialitetskravet

Konfidentialitetskravet är den tredje forskningsprincipen som innebär att respondenternas uppgifter ska avidentifieras (Vetenskapsrådet, 2002). Det är också viktigt att förvara personuppgifter på ett säkert sätt så att ingen utomstående kan komma åt informationen (Bryman, 2018). Innan intervjuerna påbörjades fick respondenterna information om att deras medverkan anonymiserades och att det var enbart författarna som hade åtkomst till informationen som samlades in.

3.7.4 Nyttjandekravet

Nyttjandekravet är den fjärde och sista forskningsprincipen som innebär att allt material och uppgifter som samlats in under studien får endast användas för forskningsändamålet (Vetenskapsrådet, 2002). Författarna i denna studie har endast använt uppgifterna för undersökningens ändamål och när studien är slutförd kommer materialet att förstöras för att undvika att materialet används till något annat syfte.

3.8 Metoddiskussion

Enligt Lind (2014) är det betydande att en kvalitativ studie uppnår vetenskaplig tillförlitlighet genom *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet*. Vad Lind (2014) menar med autenticitet är att det avser äktheten i dataunderlaget. Pålitligheten innebär att genomförandet av forskningsarbetet görs på ett konsekvent sätt så att en utomstående ska kunna bedöma de procedurer som använts i arbetet. När det kommer till träffsäkerhet menar Lind (2014) att det är betydande att undersökningens underlag belyser de som faktiskt ska studeras.

Studiens författare har försökt att uppnå en *pålitlighet* genom att beskriva de olika faserna i forskningsprocessen på ett tydligt sätt för läsaren. Författarna anser att studien uppnår en pålitlighet i respondenternas höga roller inom företag X. Deras position inom företag X kan

bidra till att intervjusvaren utgår från ett större helhetsperspektiv eftersom de innefattar en central roll inom verksamhetens olika avdelningar. Respondenternas kön är jämnt fördelade mellan män och kvinnor för att resultatet inte skulle enbart spegla ett köns uppfattning. Under intervjuerna såg författarna till att samma intervjuguide användes till alla intervjuer för att vara konsekventa.

För att studien ska uppnå en *autenticitet* har författarna valt att spela in intervjuerna för att sedan kunna transkribera materialet vilket har gett författarna möjlighet att gå igenom det insamlade materialet flertal gånger och arbeta på ett abduktiv metod sätt. Författarna har också presenterat respondenternas befattning inom företag X för att klargöra deras relevans för undersökningsfrågan. Bryman (2018) anser att en studie uppnår autenticitet genom att presentera en rättvis bild från respondenternas uppfattningar om fenomenet. Därav har författarna valt att använda sig av citat för att kunna presentera tydligt vad respondenterna har sagt med deras egna ord.

För att studien ska uppnå en *träffsäkerhet* har författarna varit noggranna i utformandet av intervjuguiden för att säkerhetsställa att frågorna är relevanta för undersökningens forskningsfråga. Därav uppnådde intervjuerna en djupare förståelse och inblick i respondenternas uppfattningar om företag X strategiarbete under en kris samt vilka lärdomar de har tagit med sig.

Enligt Yin (2007) går det inte att uppnå en statistisk generalisering när det kommer till fallstudier eftersom resultatet inte kan generaliseras till populationen. Däremot är analytisk generalisering applicerbart då det innebär att man formulerar teoretiska hypoteser utifrån fallstudiens resultat. När det kommer till denna studie är inte en statistisk generalisering möjlig då undersökningens urval inte varit slumpmässig och det finns en saknad på tillräckligt underlag för att kunna generalisera det till populationen. Studien har däremot en möjlighet till analytisk generalisering eftersom resultatet har skapat teoretiska hypoteser. Författarna till denna studie anser inte detta vara något hinder eftersom syftet med studien är att få en djupare förståelse i svaren från de utvalda respondenterna i stället för att uppnå en statistisk generalisering.

En möjlig begränsning som kan uppstå i studiens underlag är att forskningen har bedrivits under en pågående pandemi där förändringar kan ske dagligen. Det kan bli ett hinder då överförbarheten av resultaten kan innebära att den inte är detsamma i ett senare tillfälle. Ytterligare en begränsning i studien är antalet respondenter som kan anses vara tunn. Genom att utöka antal respondenter skulle studien kunna uppnå en mer nyanserad beskrivning och därmed kunna styrka resultatet.

Ytterligare en möjlig begränsning till studiens underlag är att en av författarna har en personlig kontakt till företag X. Det kan innebära en risk som kan påverka studiens vetenskapliga tillförlitlighet. Författarna anser inte att studiens tillförlitlighet har äventyrats eftersom den personliga kontakten sträcker sig enbart till företag X. Författarna till studien kände därför sig trygga med att intervjuerna inte skulle påverkas av detta. Därefter hade den andra författaren, som inte besitter någon personlig kontakt med företag X, den ledande rollen under alla intervjuer.

4. Resultat

I denna del presenteras resultatet av den empiriska insamlingen. Intervjuszvaren presenteras utifrån åtta olika teman; *Företag X strategi och strategiarbete*, *Strategiarbete innan Covid-19*, *Strategiarbete under Covid-19*, *Skillnader mellan innan- och under Covid-19*, *Kris, Strategiarbete framåt*, *Flexibilitet* och till sist *Lärdomar*. Författarna har utgått från dessa åtta teman under en pågående pandemi därmed har rubrikerna förtydligats med innan Covid-19, under Covid-19 och framåt för att kunna guida läsaren genom dessa olika stadier.

4.1 Företag X strategi och strategiarbete

Från våra intervjuer framgick de att respondenterna hade liknande syn på företag X strategi. Respondenterna förklarade att företagets strategiarbete kan delas in i olika nivåer, de berättade att det fanns en strategi för hela verksamheten men att de också finns strategier för olika områden som att de i Skandinavien har en strategi. Vidare beskriver de också att de finns strategiarbete på enhetsnivå exempelvis en för kundtjänst där de jobbar med olika serviceerbjudanden för olika kunder, HR som fokuserar på att hjälpa ledningen att genomföra huvudstrategin och en för produkter där de arbetar med att förstå vilka produkter som marknaden söker och anpassar sig efter detta och etc. Från intervjuerna framgår de att strategiarbetet på enhet och områdesnivå baseras på huvudstrategin, alltså att de mindre strategiernas syfte är att hjälpa hela verksamheten nå sin vision och sina mål.

VD:n beskriver att arbetet med strategi handlar om att ta olika beslut som leder verksamheten mot den vision de strävar efter. Han beskriver att strategin hjälper organisationen att nå sina mål och visioner genom att den visar hur de tar sig dit. De andra respondenterna beskriver verksamhetens strategi på samma sätt de finns därför en gemensam uppfattning om att strategin ska visa vägen för de anställda.

Av alla sex intervjuade framgår det att strategi handlar om hur företaget via olika beslut och handlingar når uppsatta mål eller visioner. Därför kan företagets definition på strategi ses som en karta som visar vägen till hur de ska uppnå sin vision och sina mål. Däremot skiljer sig dessa beslut och handlingar beroende på avdelning. VD jobbar mer övergripande, kundtjänst jobbar med olika serviceerbjudanden till olika kunder, HR jobbar med att leverera rätt personer, product enheten jobbar med att levererar rätt produkter utifrån vad marknaden efterfrågar.

4.2 Strategiarbete innan Covid-19

Respondenternas syn på strategiarbetet innan Covid-19 stämmer till viss del överens med varandra men skiljer sig också. De intervjuade är alla överens om att det var framför allt fysiska möten både internt och externt innan pandemin. Från intervjuerna blir de också tydligt att respondenterna kommer från olika enheter och det är en anledning till att deras strategier och arbete med strategi ser olika ut. Exempelvis beskriver en respondent att kostnadseffektivitet var fokus i deras strategiarbete medan två andra respondenter förklarar att deras strategiarbete hade en "inside out approach" och beskriver detta genom att strategin anpassades efter företaget och applicerade sedan på kunderna.

I intervjuerna förklaras det att verksamhetens huvudstrategi var och är, inte att bara leverera sjöfrakt utan att också hjälpa kunder med hela deras supply chain. Verksamhetens strategiarbete liknas med FedEx och UPS som exempel och menar på att företaget ska kunna ta en vara från ett kontor i New York till vart som helst i världen. Vi ser att företaget jobbar med en vision i sitt strategiarbete, vart och vad de vill göra/åstadkomma och baserat på detta tar de fram en strategi som skapas av mål och olika beslut som ska fungera som en karta för hur de når sin vision.

Sammanfattningsvis jobbar de med strategi för samma syfte men att de jobbar på olika sätt med strategi för att de har olika faktorer att ta hänsyn till. Vi ser t.ex. att kundtjänst och produktenheterna har mer fokus på kunderna i sitt arbete med strategi medan HR har mer fokus på att hjälpa ledningen med sin vision.

4.3 Strategiarbete under Covid-19

Strategin under Covid-19 menar vissa av respondenterna har förändrats gentemot innan, däremot menar andra att strategin inte ändrats utan att den anpassats till omvärlden. Alla är eniga om att nu har digitala möten blivit det nya sättet att kommunicera på i och med att många länder stängde ner och begränsade fysisk kontakt i form av social distans.

Tre av våra respondenter förklarar att på grund av att marknaden ser annorlunda ut med exempelvis nya kundbeteenden så har företaget behövt förändra sitt strategiarbete till viss del. En av dessa tre förklarar att i stället för en inside "out approach" så är de mer "outside in", att företagets strategi baseras mer på kunderna och på så sätt kan de leverera en mer tillförlitlig produkt, genom att de väljer kunder som passar företagets strategi. Vilket en annan av dessa tre respondenter också beskriver, då han förklarar att i stället för kostnadseffektivitet har det blivit viktigare att leverera mer tillförlitliga produkter. Med tillförlitliga produkter menar de att se till så att företaget lever upp till det som de lovat att utföra för kunden. Det sker därmed en prioritering av de kunder som passar in i företagets strategi, vilket också betyder att de väljer att inte göra affärer med vissa kunder då de inte passar företaget på samma sätt.

De andra två respondenterna inklusive VD:n förklarar till skillnad från ovan att deras strategi inte förändrats utan mer anpassats till omvärlden. VD:n förklarar att sättet de arbetar med strategi snarare blivit bekräftat som ett bra sätt eftersom pandemin gynnat dem. Han menar med det att de mål och visioner de har och hade innan Covid-19 har de kommit längre med och att pandemin hjälpt till med detta. De andra två respondenterna förklarade också att de mer anpassat sin strategi till pandemin exempelvis genom att erbjuda verktyg för en bättre "jobba hemma miljö".

4.3.1 Skillnader mellan innan- och under Covid-19

Från respondenternas svar under intervjuerna går det att konstatera att strategiarbetet ser annorlunda ut mellan innan- och under Covid-19 vare sig strategin förändrats eller anpassats. Alla sex intervjuade är eniga om att de skett en digital anpassning till omvärlden med distansarbete och mer digitala möten.

Där de verkar som att ledningen har varit öppna för förändring om vi ser till ett citat från VD:n:

“If you would have asked us in 2019 if it was possible to run a multinational company where everyone is working from home. We would have said no, but now we know that it is possible”.

Alla respondenter delar samma bild om att marknaden som företaget verkar på har förändrats och att de varit till företagets nytta. De vi också kan konstatera är att de finns skillnader och likheter i deras strategiarbete, vilket är en anledning till att respondenterna inte är eniga till om strategin förändrats eller inte. Exempelvis beskriver de tre respondenter att strategiarbete förändrats genom att de nu också skriver längre kontrakt med kunder för att kunna förlänga den gynnsamma marknaden de befinner sig i. Detta betyder också att de tackar nej till en del kunder vilket skiljer sig från innan pandemin, de förklarar att de måste prioritera kunder de vill göra affärer med och då väljer de att satsa på de kunder som passar in i deras strategi om att förse mer än bara hamn till hamn produkter.

Ledningens sätt att arbeta med strategi menar VD:n inte förändrats utan han beskriver det mer som att de har anpassat sig efter omvärlden. Han exemplifierar detta genom att förklarar att eftersom marknaderna runt om i världen ser se olika ut och pandemin bidrar med olika effekter på olika områden, så har de valt att ge mer ansvar till cheferna för olika geografiska områden mer ansvar i hur de ska handskas med detta. VD:n beskriver också att strategiarbetet har påverkats av två transformationer en mer digital i form av digitala möten och en större satsning på deras online erbjudanden samt en kulturell anpassning i form av anställningar som ska passa de “nya normala”. Där dessa anställningar ska hjälpa företaget hantera omvärldsförändringar.

4.3.2 Kris

När det kommer till krishantering i företag X delar majoriteten av respondenterna uppfattning om att det finns olika krisplaner för de olika avdelningarna. Dessa krisplaner är en hjälpande hand som strukturerar upp arbetet och leder verksamheten genom en kris. Vilken krisplan som behövs beror också på vilken sorts kris företaget står inför. Dock fanns det en respondent som hade en annan syn på strategi och krishantering.

Market Manager förklarar sin uppfattning om krishantering:

“Strategi för mig är en långsiktigt plan framför allt, såklart finns de kortsiktiga planer men de kallar jag mer krishantering. En strategi försöker man bygga en buffert kring att hantera kriser för att om en hamn stänger ner hur gör man då. Din strategi ska ha en krisberedskap.”

Det finns skilda meningar hos de fem mellancheferna om företag X var i behov att ta fram sin krisplan i och med Covid-19 pandemin. Några av dessa fem respondenter förklarade att vissa avdelningar hade ett större behov av att kommunicera med kunderna för att informera om hur pandemin påverkade företag X och vad de kunde hjälpa deras kunder med som också påverkades av pandemin. En av respondenterna poängterade vikten i att snabbt och tydligt kunna informera kunderna i en otydlig tid. Andra avdelningar målade upp olika scenarion om vad som skulle kunna hända. Exempelvis gjordes det planer på hur företaget skulle kunna dra ner vissa kostnader genom exempelvis permittering men i slutändan var det ingenting som behövdes göras.

VD:n svar om företag X har en krisplan:

“I think most large companies, and certainly we do, have a structure for dealing with a crisis. But that structure has to be a plan and has to be adaptable because there's no two crises that are the same.”

VD:n för företag X förklarar att det var svårt att förstå vad Covid-19 skulle innebära både för företaget och omvärlden. Han berättar vidare att trots denna osäkerhet om Covid-19 så beslutade de i ett tidigt skede att delegera ut ansvar till ledare i respektive land så att de kunde hantera situationen som passade bäst för den enheten och vad som var möjligt med landets restriktioner.

Sammanfattningsvis går det att avläsa att företag X besitter en krisplan om det skulle uppstå något som hotar verksamheten men vad denna plan består av beror på vilken typ av kris som sker samt enheternas olika förutsättningar. Svaren visar att de olika avdelningarna påverkas på olika sätt av en kris och därmed kan behöva olika krisplaner för att hantera situationen. Det blir också tydligt att ingen kris är den andra lik vilket lägger en stor vikt i att kunna behålla en flexibilitet i en krisplan.

4.4 Strategiarbete framåt

I frågan om hur företag X arbetar med sin strategi i dagsläget och hur de kommer att arbeta framåt får vi en liknande bild från alla fem mellancheferna. De delar samma syn om att pandemin har inneburit ett nytt ”normala” som också kommer att spegla deras arbetssätt framåt i tiden. Fortsättningsvis förklarar de att deras nya arbetssätt med att tacka nej till mindre kunder och fokusera på långtidskontrakt kommer att prägla deras strategiarbete framåt då det ska gynna företag X. Det finns en gemensam uppfattning mellan respondenterna om vikten att vara flexibla både i deras arbete och i deras utformning av strategin som beskrivs som ett levande dokument, som innebär att det går att ändra och vara flexibla om det skulle krävas.

När frågan ges till företagets VD får vi en mer detaljerad bild av vad företaget vill åstadkomma i framtiden. Han förklarar att Covid-19 pandemin har varit bra för företaget och deras utveckling till en framgångsrik verksamhet som de nu vill fortsätta växa.

Företag X nuvarande position och deras strategiarbete framåt förklarar av VD:n:
“The corona pandemic has been good for us in the sense that it has accelerated our transformation into a global integrator of container logistics company and it has validated the strategy basically. We have something good going on so we continue. We want to accelerate as much as we possibly can. Also the vision of becoming globally integrator of container logistics there are number parts that come with the strategy which it's not just about building up capability in logistics and so on. We're also talking about the technical or digital transformation.”

Sammanfattningsvis går det att avläsa att företag X har påverkats av Covid-19 pandemin och därav fått anpassat sitt strategiarbete efter rådande omständigheter. En av de konsekvenser pandemin har orsakat företag X är deras strategiska val att utesluta vissa affärer för att prioritera exempelvis långtidskontrakt. Det är tydligt att denna strategi förändring anses vara till det positiva och kommer prioriteras framåt. Det är också tydligt att företag X ser en stor betydelse i att förvara deras strategi i ett så kallat levande dokument som ger möjlighet att på ett flexibelt sätt anpassa sig efter en föränderlig omvärld.

4.4.1 Flexibilitet

När det kommer till flexibilitet är alla respondenterna eniga om att det är en viktig del för företag X och deras strategi. De delar samma uppfattning om att flexibilitet är en viktig faktor för att ett företag ska kunna hantera en förändring som exempelvis en pandemi. De berättar vidare hur företag X har ett så kallat levande dokument där deras strategi kan förändras om det skulle behövas. Men hur företag X har varit flexibla i deras strategi skiljer sig uppfattningarna om mellan de olika cheferna.

Företag X visar på olika sätt att det finns en flexibilitet i deras strategiarbete, en av respondenterna beskriver att företagets främsta sätt att växa på är vid uppköp av andra enheter och företag. Hon beskriver att när pandemin kom var de i diskussioner med ett företag gällande ett uppköp men valde att pausa detta då de inte visste vad pandemin skulle innebära. Företaget valde också att köpa en flyglinje som skulle hjälpa till att avlasta den höga kapaciteten på båtarna, vilket också visar på en flexibilitet att även i osäkra tider anpassa sig till den externa miljön. En annan respondent uppmärksammar företag X flexibilitet och förändring inom organisationen som frigjorde makten till chefer och personal längre ner i företags hierarkin. Hon förklarar att företag X har försökt att bygga strategiarbete som går ner i organisationen som hon uppfattar är en förändring i perfekt tajming.

Vi kunde se att majoriteten av respondenterna anser att företaget har varit flexibla i sitt strategiarbete i pandemin men att en utav de intervjuade inte håller med. Denna respondent ansåg att besluten som tog skedde alldeles för långsamt och att vissa byråkratiska tendenser ligger bakom detta och hämmar företaget ibland att ta snabba beslut. Det förklaras att de är viktigt med en plan, men att det är lika viktigt att kunna anpassa sig efter vad som sker både internt och externt. Däremot framkommer det att detta är något som är svårt och att vissa saker ändras mer och snabbare än andra vilket också kräver mer resurser.

VD:n säger:

“Even the best laid plans never really stand the test of reality. Agility and ability makes perfect sense.”

Sammanfattningsvis går det att se att respondenterna delar uppfattningen om att flexibilitet är viktigt och behövs i företaget. Men det är tydligt att det finns flera olika uppfattningar om företag X har lyckats vara flexibla under covid-19 pandemin och i vilken utsträckning. Att det finns olika uppfattningar om i vilken mån företaget varit flexibla inom kan bero på att, som beskrivits tidigare att respondenterna, de jobbar på olika sätt med strategi och att de påverkas olika av pandemin.

4.4.2 Lärdomar

När vi frågade om vilka strategiska lärdomar företag X fått av pandemi krisen poängterar alla respondenter betydelsen i att vara flexibel.

HR Manager förklarar vilka strategiska lärdomar de tar med sig från pandemi på följande sätt:

“Flexibilitet, flexibilitet är viktigt. Det finns kriser men att man kan vinna på kriser. “

Vi ser att respondenterna förklarar att en viktig lärdom är att kunna anpassa sig utefter vad som sker på marknaden och att flexibilitet är ett bra verktyg för detta. Flera av respondenterna beskriver att den marknad de är verksamma på ser helt annorlunda ut idag gentemot innan pandemin, och att det är viktigt för företaget att hänga med i dessa förändringar för att “inte bli för fyrkantiga” som en av respondenterna beskriver det. Respondenterna förklarar att de har lärt sig att strategi och strategiarbetet kan ändras beroende på vad som händer i den externa miljön.

Företagets VD betonar att den viktigaste lärdomen har varit kraften i att ha en tydlig vision om vart verksamheten vill gå och därefter sätta tydliga mål. VD:n förklarar vidare att ledarskapsmodellen har förändrats från att handla om att chefen ska veta och bestämma allt till att ledningen mer ska se till att utföra ledarskap i form av en tjänst. VD:n menar att i ledningen ska de kunna lita på de chefer som finns på olika avdelningar och se till så att dessa mellanchefer har de verktyg de behöver för att kunna utföra sitt jobb. Han förklarar också att vikten ligger i ett samarbetande team där personalen ska jobba och besluten ska också tas på lägre nivåer i organisationen.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att företaget har en positiv inställning till förändring och att de tar med sig vikten i att vara flexibel i sitt strategiarbete. Det verkar också som de tar med sig att i framtiden vara mer uppmärksam på vad som sker på marknaden och att även ifall de har mer långsiktiga planer så behöver de kunna se över dessa och gör dem anpassningsbara.

5. Analys

I denna del diskuteras och analyseras det empiriska materialet utifrån studiens teoretiska referensram. Kapitlet är uppdelat i fem huvuddelar; *Företag X strategi och strategiarbete*, *Strategiarbete innan Covid-19*, *Strategiarbete under Covid-19*, *Strategiarbete framåt* och slutligen *Lärdomar*.

5.1 Företag X strategi och strategiarbete

Pandemin som vi idag lever med har påverkat hela världen och från våra intervjuer framkommer de tydligt att företag X har behövt anpassa sig utefter de förändringar pandemin resulterat i. Från våra intervjuer framkommer de att företaget jobbar på olika sätt med strategi beroende på vilken enhet respondenterna kommer ifrån samt deras hierarkiska nivå. Vilket går att likna med Jacobsen (2019) syn på strategi, där han menar att organisationer bör kombinera flera strategier och på så sätt kunna anpassa sig lättare till omvärldsförändringar. Detta är något som företag X gör, de har en huvudstrategi som genomsyra hela företaget som också ligger till grunden för de strategier som finns på enhetsnivå. Företagets strategiprocess går därmed också att likna med Mintzberg & Waters (1985) paraply strategi, eftersom att huvudstrategin i företaget kan liknas med riktlinjer för de andra enheterna i deras strategiutformning. Däremot går det att likna företag X strategiarbete med flera av de åtta strategierna, exempelvis liknar företaget strategiprocess också den planerade strategin. För att strategiutformningen kommer från ledningen och deras intentioner. Fortsättningsvis går de att likna företagets strategiarbete med olika av Mintzberg & Waters (1985) strategier, och beroende på innan eller under Covid-19 skiljer sig detta.

5.2 Strategiarbete innan Covid-19

Ovan förklarar vi att det finns en skillnad i hur företag X har arbetat med strategi beroende på om vi ser till innan eller under pandemin, därav väljer vi att göra en tydligare distinktion mellan detta genom att analysera strategiarbetet innan och under pandemin och därefter jämföra de två.

I resultatet ser vi att våra respondenter har en liknande uppfattning på hur företaget arbetar med strategi, alla respondenterna beskriver företagets strategi genom att förklara att de vill hjälpa kunder med fler delar i deras supply chain än bara sjöfrakt. VD:n beskriver det på samma sätt. och därmed bekräftar att detta är företaget vision och att strategin ska hjälpa dem med den. Detta påminner om en avsiktlig strategi eftersom ledningens intentioner ligger till grund för strategin (Mintzberg & Waters, 1985). Däremot menar Mintzberg & Waters (1985) för att en strategi ska vara helt avsiktlig behöver den uppfylla de tre kriterier som presenterats i teorin. Vad vi ser är att kriteriet ett uppfylls då ledningens avsikter styr strategiutformningen samt att de tydligt ska framgå vad företaget vill uppnå. Vilket bekräftas genom att alla respondenter beskriver hela verksamhetens strategi på samma sätt som VD:n och därmed råder inget tvivel på visionen. Därför pekar det på att företagets strategi är avsiktlig men företag X externa miljö är inte förutsägbar i den mån Mintzberg & Waters (1985) beskriver. För att vi ser i och med pandemin att den externa miljön får inflytande över företagets strategiarbete då respondenterna förklarar att de förändrat sin strategi och andra beskriver att de anpassat sig. Som Mintzberg & Waters

(1985) beskriver finns de inga strategier som är helt avsiktliga eller framväxande, han menar snarare att strategiutformningen har tendenser från båda. Vilket stämmer in på företag X strategiarbete eftersom de finns tendenser som både är avsiktliga och framväxande. Det blir på samma sätt när vi jämför företagets strategiarbete med de åtta strategierna som Mintzberg & Waters (1985) presenterar, där dessa finns mellan de två motpolerna, helt avsiktlig- och helt framväxande strategi. Vi ser dels att företaget har en planerad strategi utifrån att ledningens intentioner tar fram en strategi. Däremot fungerar ledningens strategi som riktlinjer i strategiarbetet på enhetsnivå vilket påminner om en paraply strategi, där ledningen sätter upp olika riktlinjer i strategi utformningen. Strategin innan pandemin påminner därmed mer om en avsiktlig strategiutformning med tendenser från både planerad- och paraply strategi (Mintzberg & Waters, 1985).

5.3 Strategiarbete under Covid-19

Strategiarbetet innan Covid-19 skiljer sig gentemot hur företaget arbetar med strategi under pandemin. Våra respondenter beskriver att marknaden som företaget är verksamma på har förändrats och att i och med de har de antingen ändrats sin strategi eller anpassat den. Några av respondenterna beskriver att nu har de en mer "outside in approach" i sitt strategiarbete, vilket betyder att de baserar sin strategi på sina kunder och efter marknaden. Vi ser därför att företag X strategi utformningen nu också påminner om den påtvingade strategin, för att företagets externa omgivning tvingar företaget in i olika strategiska beslut (Mintzberg & Waters, 1985). Ett annat exempel på detta är att företaget gått över till digitala möten både internt och externt vilket är en anpassning till externa faktorer. Däremot kan huvudstrategin fortfarande liknas med riktlinjer för de olika enheternas strategier vilket gör att Mintzberg & Waters (1985) paraply strategi fortfarande är relevant. Den påtvingade strategin visas också genom att företagets enheter anpassade sina strategier utefter hur marknaden förändrades. En av respondenterna beskriver att kostnadseffektivitet inte blev lika viktigt som innan pandemin, utan han beskrev att tillförlitlighet i deras olika produkter blev viktigare. Därmed ser vi tendenser från en mer framväxande strategi till skillnad från innan pandemin.

5.4 Skillnader mellan innan- och under Covid-19

Genom våra intervjuer med olika personer på företag X framkommer de att företagets strategiarbete har anpassats i och med pandemin, eftersom marknaden och omvärlden har förändrats. Denna anpassning i strategiarbetet blir tydligare genom att jämföra hur olika resurser i företaget har förändrats på grund av pandemin.

5.4.1 Finansiella resurser

De förändringar som gjorts är i stället för kostnadseffektivitet, att mer fokus lagts på tillförlitlighet i produkterna, i stället för en inside out approach har de applicerat en mer outside in approach i företaget. Fysiska möten ersattes av digitala möten både internt och externt och företaget började applicera mer långtidskontrakt för att skydda sig mot starka prisförändringar. Företaget har också gått igenom en anpassning i de tre olika resurserna som Tengblad (2018) presenterar. Genom att exempelvis låsa upp kunder i längre kontrakt med de gynnsamt höga

priser som finns på marknaden så förlänger de den lönsamhet de har idag. Därmed uppnår de också en långsiktighet med kunder och förlänger en gynnsam period vilket dels ökar företaget likvida medel och deras lönsamhet vilket är positivt ur ett finansiella resurser perspektiv från Tengblad (2018) modell.

5.4.2 Sociala resurser

Skillnaden i att gå från kortare kontrakt till längre kontraktperioden i samband med att öka en tillförlitlighet i sina produkter är också positivt ur ett sociala resurser perspektiv. Anledningen till detta är för att de bidrar till en bättre relation till sina kunder då kunderna får hjälp med sin supply chain och under en längre period än tidigare, samtidigt som företaget jobbar med att öka en tillförlitlighet i produkterna som erbjuds. När företaget väljer att prioritera vissa kunder betyder det också att tidigare kunder inte får lika mycket hjälp vilket i sin tur resulterar i en försämrad relation. Vi ser därmed att företaget både skapar bättre relationer till vissa kunder medan andra får en försämrad relation.

5.4.3 Teknologiska resurser

Som vi beskrivit tidigare, tvingades företag X in i olika beslut på grund av pandemin eftersom Covid-19 resulterade i att länder begränsade olika aspekter som exempelvis den sociala kontakten. Detta resulterade i att företaget behövde hitta andra och enklare sätt att kommunicera med kunder och anställda. Där de valde att börja med mer digitala möten eftersom det möjliggjorde att de kunde kommunicera snabbare med sina anställda och sina kunder vilket var fördelaktigt då pandemin innebar att flera oförutsägbara händelser uppstod i form av virusutbrott och lockdowns.

Vi ser i och med detta att företaget har lyckats anpassa sina resurser utefter omvärlden och att de gjort det på ett sätt som leder till en mer långvarig positionering på marknaden. Denna anpassning som företaget lyckats göra har varit till deras fördel och utifrån hur de anpassat sina resurser kan de konstateras att företaget har tendenser till strategisk flexibilitet i sitt strategiarbete.

5.4.4 Strategisk flexibilitet

Vad som framkommer från våra intervjuer är att de har olika syner på om deras strategi förändrats eller inte men vad vi ser är att de har behövt anpassa strategiarbetet. Vi beskriver ovan att innan pandemin kunde vi likna strategiutformningen med den planerade och paraply strategin utifrån Mintzberg & Waters (1985) åtta strategier men att under pandemin blev de i stället en påtvingad och paraply strategi som dominerade strategiarbetet.

Respondenterna beskriver att i den anpassning som skett har flexibilitet varit en nyckel, de vi ser är att företaget har anpassat olika resurser, dragit tillbaka resurser (i form av att pausa uppköp av KGH) och även satt in resurser i form av att köpa en flyglinje. All dessa tre faktorer är tecken på strategisk flexibilitet där företaget anpassar sina resurser utefter vad som sker i omvärlden för att hantera förändring. En viktig del i att företag X lyckas med den strategiska flexibiliteten är för att de inte har en organisatorisk tröghet. De betyder att de har lyckats med

att hålla en balanserad grad av stabilitet i företag, alltså att verksamheten i sig inte är för process- och rutin styrd utan det finns också utrymme för förändring (Zhou & Wu, 2010).

5.4.5 Unlearning

Den strategiska flexibiliteten bidrar också enligt Zhou & Wu (2010) till att verksamheter har en ökad förmåga att hitta ny kompetens och kunskap. Vilket kan liknas med ett citat från VD:n: *“If you would have asked us in 2019 if it was possible to run a multinational company where everyone is working from home. We would have said no, but now we know that it is possible”*. Dels visar detta på strategisk flexibilitet i strategiarbetet samtidigt som detta kan kopplas till en unlearning förmåga. Vilket också är en anledning till att de lyckats anpassa sig till sig till pandemin i sitt arbete med strategi. Med en unlearning förmåga (Ugurlu, Tufan & Kizildag, 2020) kan företag X anpassa sig lättare till de förändringar som skedde och sker i samband med pandemin, för att de inte blir låsta i gamla tankesätt och metoder. På så sätt bidrar unlearning processen till att företaget enklare kan anpassa sitt strategiarbete, vilket bevisas genom att tidigare tankar om distansarbete ersätts med nytänkande kring fenomenet och på så sätt hindras inte företaget till gör nödvändiga förändringar.

Från de som nämnts ovan med Tengblads (2018) resurser, strategisk flexibilitet och unlearning kan vi analysera hur och varför de lyckats anpassa strategiarbetet utefter den externa miljön, som förändrats markant med pandemin.

5.5 Strategiarbete framåt

Ovan har vi presenterat företag X strategi och strategiarbete både innan- och under Covid-19, därav analyserar vi nu hur företag X väljer att fortsätta framåt i deras strategiarbete utefter deras nuvarande position.

Företag X beskriver att deras verksamhet har gått bra under pandemins osäkerhet och att de har rört sig i en positiv riktning framåt. Detta bekräftas med VD:n reflektion om hur deras organisation har hjälpts av pandemin genom att påskynda deras omvandling till en global aktör inom containerlogistik. Därmed ser företag X en möjlighet att förlänga sitt strategiarbete som de implementerade under pandemin för att kunna fortsätta att accelerera så mycket som möjligt. Precis som Skoglund & Olsson (1995) påpekar behöver inte en kris påverka ett företag i en negativ riktning utan att det finns möjligheter för en organisation att vinna på en kris. Vi ser att företag X nya strategiarbete går att likna med Ugurlu, Tufan & Kizildag (2020) unlearning process när det kommer till hur företaget har anpassat sig efter den externa miljön. Pandemin innebar en förändring i världen vilket resulterade till att företagets strategiarbete fick anpassa sig efter den rådande miljön. Genom unlearning processen kunde företag X anpassa sig till nya metoder och förändra sitt strategiarbete. Vi ser en likhet mellan företag X och unlearning (Ugurlu, Tufan & Kizildag, 2020) när det kommer till hur verksamheten har hanterat en komplex miljö som har medfört en ökad flexibilitet inom organisationen.

5.6 Lärdomar

Under intervjuerna fick respondenterna berätta om vilka strategiska lärdomar de tar med sig från pandemi krisen. Merparten svarade att flexibilitet är viktigt i en omvärld som är i ständig förändring. Att kunna anpassa sitt strategiarbete utefter omvärldens förändringar finner vi likheter mellan respondenternas svar och Shimizu & Hitt (2004) tolkning av strategisk flexibilitet. Shimizu & Hitt (2004) poängterar precis som respondenterna att det är viktigt för ett företag att kunna förutspå förändringar i omvärlden och sedan anpassa sin strategi och sitt arbetssätt efter den nya situationen.

Utöver att vara överens om att strategisk flexibilitet är viktig säger även merparten av respondenterna att de måste fortsätta att analysera sina kunders behov för att sedan anpassa sitt strategiarbete utefter deras behov. Detta går att likna med Zhou & Wu (2010) studie om att vara flexibla med organisationens resurser som är en viktig del av den strategiska flexibiliteten. Företag X har valt att anpassa sina resurser efter de rådande omständigheterna genom att identifiera deras kunders nya behov. Det finns likheter mellan Företag X och Zhou & Wu (2010) studie om hur viktig den strategisk flexibilitet är inom ett företags förmåga att anpassa sig utefter de förändringar som råder.

Vi finner likheter mellan Mintzberg & Waters (1985) paraply strategi och hur VD:n för företag X väljer att beskriva den ledarskapsstrategi som företag X tagit lärdom av under Covid-19 pandemin. VD:n förklarar att stor vikt har lagts i att chefen inte ska kunna allt utan större ansvar och beslutstagande har lagts på enhetschefer samt de anställda. Det som företag X vill uppnå med detta är att ledarskapet ska vara mer som ett lagarbete där besluten kan fattas på lägre nivåer i organisationen.

6. Slutsatser och vidare forskning

I denna del redogörs slutsatserna av denna studie, där vi med hjälp av empirin, den teoretiska referensramen och analysen besvarar studiens syfte och frågeställning. Vi presentera även teoretiskt bidrag och fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

I denna kvalitativa studie har syftet varit att studera en större organisations strategiarbete och hur de anpassar detta utefter den rådande pandemin och därefter studera vad företaget får för lärdomar av detta. I studien framkommer det att företag X har påverkats av pandemin med förändrade kundbeteenden, olika restriktioner och rekommendationer världen över som företaget behövt ta hänsyn till. Företag X och de olika enheterna i organisationen har behövt anpassa sitt strategiarbete efter dessa förändringar som pandemin har gett upphov till, dels för att hantera förändringar på marknaden, dels för att den externa omvärlden tvingat företaget till förändring i viss mån till exempel i form av distansarbete.

Studien kom fram till att företag X har anpassat sig till marknaden och därmed har flexibiliteten varit en bidragande faktor till en enklare anpassning. Flexibiliteten har gjort att företaget inte fastnar i långtidsplaner eller gamla processer och metoder. Företagets flexibilitet har i stället gjort att företaget snabbt kan anpassa sig utefter den externa omgivningen. Från respondenterna framkommer de att den flexibilitet som företaget besitter kan liknas med en strategisk flexibilitet (Shimizu & Hitt, 2004). I studien beskrivs de att företagets strategiarbete förändras på främst två sätt, 1. att gå från att arbeta med strategi som baseras mer på företaget till en mer outside in approach och 2. att den externa miljön fått mer inflytande över strategiarbetet.

Vidare ser vi att företagets anpassning till pandemin har hjälpts av att företaget inte fastnar i gamla tankesätt, kunskap, metoder eller rutiner utan företaget har processer internt som gör att företaget är öppet för nya tankesätt, nya metoder och etc. Företaget har en förmåga som Zhou & Wu (2010) kallar för unlearning vilket har bidragit till den flexibilitet som konstaterats att företaget besitter.

Studiens syfte är också att studera vilka lärdomar som företag X tar med sig från pandemin i sitt strategiarbete. Från intervjuer med företag X visar de sig att de lärt sig, från pandemin, att ännu mer studera marknaden för att snabbare kunna anpassa sig till förändring. Respondenterna beskriver också att i och med pandemin har de blivit tydligare för dem med vikten i att vara flexibla i sitt strategiarbete och är något de också tar med sig som en lärdom.

Avslutningsvis har Covid-19 pandemin både bidragit till förändring, globalt och på företag X marknad, som företaget behövt anpassa sig efter på olika sätt i sitt strategiarbete. Där studien konkluderar att strategisk flexibilitet är något företaget besitter som har hjälpt företaget med att anpassa sitt strategiarbete.

6.3 Teoretiskt bidrag

Den tidigare forskningen har fokuserat på SME företag medans vårt bidrag har fokuserat på en större organisation inom rederibranschen och hur deras strategiarbete har förändrats i en pandemi kris. Denna studie ger en djupare förståelse om hur den strategiska flexibiliteten är en vital del inom ett stort företags strategiarbete under omvärldsförändringar. Studien kompletterar den tidigare forskningen av Ugurlu, Tufan & Kizildag (2020) där företag X har använt sig av en unlearning process för att kunna hantera en komplex miljö och därmed kunna anpassa sig utefter den rådande pandemin.

6.4 Vidare forskning

Eftersom denna studie har valt att fokusera på enbart ett företag inom rederibranschen är ett förslag till vidare forskning att analysera flera företag inom samma bransch för att se om de har påverkats av Covid-19 pandemin på ett liknande sätt. Genom att undersöka flera företag inom samma bransch går det att analysera om företagen använde sig av samma strategiarbete för att anpassa sig till pandemin. Därmed skulle studien få en större inblick och en djupare förståelse i vilket strategiarbete som är att föredra när ett företag står inför en omvärldsförändring. Det finns också en större möjlighet att dra slutsatser om pandemin har inneburit en lönsamhet för hela branschen på marknaden eller om detta var en enskild företeelse som skedde i företag X. Covid-19 pandemin är fortfarande en pågående kris världen över och kommer påverka en tid framöver. Därav kan det vara svårt att veta företag X lärdomar kommer vara desamma under en tid framöver. Därmed finns det en möjlighet för att bedriva vidare forskningen för denna studie och se hur företag X har bedrivit sitt strategiarbete samt sin flexibilitet genom hela pandemin och få en större överblick kring deras lärdomar. Därmed skulle slutsatser kunna dras om deras strategiarbete var det rätta beslutet för att uppnå deras framtidsvisioner och mål.

7. Källförteckning

- Arikan, I., Arikan, M. A., Koparan, I., Shenkar, O., (2019). *Dynamic capabilities and internationalization of authentic firms: Role of heritage assets, administrative heritage, and signature processes*. Journal of International Business Studies, 0047-2506.
- Bartlett, A. C., Ghoshal, S., (1988). *Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution*. California management review, 54-74.
- Brozovic, D., (2018). *Strategic Flexibility*. International Journal of Management Reviews, 3-31.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3. uppl.) Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- Carter, C., Clegg S.R., Kornberger, M. (2008). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera strategi*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB
- Jacobsen, D.I. & Andersson, S., (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, A, & Åberg L. (2020). *Småföretags möte med covid-19 - en kvalitativ studie om frändring av strategi vid kris*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1444734/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 2021-12-04
- Jones, L., Palumbo, D., Brown, D., 2021-01-24. *Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-51706225> Hämtad 2021-11-08
- Koskelainen, A. *Italien utökar restriktionerna- hela landet i karantän*. SVT nyheter. <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/italien-utokar-restriktionerna-hela-landet-i-karantan> Hämtas 2021-11-08
- Armeliuss, H. *Världshandeln historiskt*. Ekonomifakta. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/globala-utvecklingstrender/varldshandeln-historiskt/> Hämtad 2021-10-11
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Mintzberg, J., Waters, J. A. (1985). *Of strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic management journal. 257-272.

Mitroff, I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*. New York: Amacom

OECD. (2019). *Enterprises by business size*. <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm> Hämtad 2021-11-24

Patel, R, & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Regeringen. (2020). *Ytterligare restriktioner för att hejda smittspridningen*. <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/12/ytterligare-nationella-restriktioner-for-att-hejda-smittspridning/> Hämtad 2021-11-08

Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. (2004). *Strategi: en introduktion*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Shimizu, K & Hitt, M.A. (2004). *Strategic flexibility*. Academy of management executive.

Skoglund, T., & Olsson, S. (1995). *Att lösa kriser i företag*. (1. uppl.) Stockholm: Ekerlids

Svenska Statistiska Centralbyrån. (2020). *Coronakrisen skiljer sig från tidigare kriser*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/coronakrisen-skiljer-sig-fran-tidigare-kriser/> Hämtad 2021-11-06

Svt, (2021). *Pandemin skapar fraktkaos på världshaven – brist på containrar*, <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/fraktkaos-pa-varldshaven-stor-brist-pa-containrar> Hämtad 2021-09-15

Teece, J. D. (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. Journal of International Business Studies, 8-37.

Tengblad, S. (2018). *A resource-based model of organizational resilience*.

Tillväxtverket. (2020). *Särskild hänsyn till småföretag*. <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/forenkling/handledning-for-konsekvensutredning/utred-konsekvenser/ekonomiska-effekter/konsekvenser-for-foretag/sarskild-hansyn-till-sma-foretag.html> Hämtad 2021-12-13

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (Uppl. 4.) Lund: Studentlitteratur AB.

Ugurlu, Ö. Y., Kizildag, D & Tufan, C. (2020). *A model proposal regarding antecedents and outcomes of unlearning*. Business & management studies. 8(5), 4300-4332. DOI: 10.15295/bmij.v8i5.164.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (1. uppl.) Stockholm: Vetenskapsrådet.

Watkins, M.D. (2007). *Demystifying strategy The what, who, how and why*. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> Hämtad 2021-12-02

World Health Organization. (2021). *A timeline of covid19 developments in 2020*, <https://www.ajmc.com/view/a-timeline-of-covid19-developments-in-2020> Hämtad 2021-09-15

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (uppl. 1.) Malmö: Liber.

Zhou, K. Z. Wu, F., (2007). *Technological capability, strategic flexibility, and product innovation*. *Strategic management journal*. 547-561. DOI: 10.1002/smj.830.

8. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning på intervju:

- Vad har du för roll på företaget?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Kan du berätta lite om vad du jobbar med?

Strategi:

- Hur skulle du definiera strategi och på vilket sätt jobbar ni med de på din avdelning?
- Skulle du säga att det är viktigt att ha en strategiplan?

Strategiarbete *innan* Covid-19:

- Hur såg ert strategiarbete/strategi ut innan Covid-19?
- Hur anpassningsbar var er strategi till Covid-19 och vad gjorde den isåfall anpassningsbar eller inte?
- Varför såg de ut som de gjorde?
- Skulle du säga att er strategi innan corona kom var enkel att anpassa efter corona? isåfall varför? Vad gjorde den anpassningsbar?

Strategiarbete *under* Covid-19:

- Hur förändrade företaget sin strategi utefter corona pandemin?
- Vad var era största ändringar i er strategi som ni var tvungna att ta och varför gjorde ni dessa förändringar.
- På vilket sätt skiljer sig er strategi innan Covid-19 till under Corona pandemins mitt.

Strategiarbete *framåt*:

- Vi har pratat om er strategi före och under Covid-19, hur arbetar ni med strategi nu och hur skiljer sig de till innan och under Covid-19?

Reflektion:

- Vad skulle du säga ni gjorde bra och mindre bra av de val ni gjorde i ert strategiarbete under Covid-19?
- Vad tycker du att ni hade kunnat göra annorlunda och varför?
- Vilka strategiska lärdomar tar ni med er från den här krisen?

Avslutning på intervju:

- Finns det något du skulle vilja tillägga?
- Har du några frågor till oss?