



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Resurser och relationers påverkan på organisatorisk resiliens En enkel fallstudie av ett västsvenskt teknikbolag

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation

HT 2020
Kandidatuppsats

Författare:
Hugo Curry - 980630
Viktor Terling - 950625

Handledare:
Richard Nakamura

Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till alla respondenter som deltagit i studien och bidragit med sina åsikter, utan deras deltagande hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Richard Nakamura för hans hjälp under uppsatsprocessen, de råd och rekommendationer vi fått av honom samt den konstruktiva kritik han gett oss som har bidragit till att förbättra vår slutgiltiga uppsats.

Tack!

Sammanfattning

Bakgrund: Studien tittar närmare på ett medelstort västsvenskt teknikbolag som benämns AB, som på senare upplevt ekonomiska svårigheter och i fjol (2020) skedde ett ägarbyte. Små och medelstora företag utgör en majoritet av det svenska näringslivet och dess stabilitet är en viktig faktor för samhället samtidigt som de ofta är sårbara. Överlevnadsförmågan hos företag kan beskrivas med begreppet organisatorisk resiliens, som innebär ett företags förmåga att bemöta olika sorters hot, motgångar och förändringar.

Syfte: Syftet med studien är att utifrån teorin få en ökad förståelse för AB och deras organisatoriska resiliens.

Frågeställning: Hur har företaget AB arbetat med sina sociala resurser för att förbättra sin resiliens?

Teori: Den teoretiska referensramen utgörs främst av en resursbaserad modell för organisatorisk resiliens och kompletteras av studier kring specifika delar av modellen. Modellen bygger på tre resurser, de är sociala, finansiella och tekniska resurser. Denna studies primära fokus är att studera sociala resurser.

Metod: Studien är en enkel kvalitativ fallstudie. Detta för att få en djupare teoretisk förståelse för hur företaget AB förhåller sig till begreppet organisatorisk resiliens och studera den situation som AB befinner sig i.

Empiri: Studiens empiriska material utgörs av 15 intervjuer i AB:s omedelbara närhet. Empirin börjar med en beskrivning av AB och följs sedan av en redogörelse för hur relationer uppfattas av respondenterna nu och hur de upplevdes före ägarbytet. Därefter kommer en beskrivning av hur externa relationer såg ut före och efter ägarbytet.

Analys: Analysen är strukturerad på samma sätt som empirin och applicerar den teoretiska referensramen på empirin.

Slutsats: AB:s arbete nu bidrar till att utveckla deras sociala resurser. Sociala relationer har haft och fortsätter ha en påverkan på hela företaget och de förutsättningar AB har att utveckla resiliens. Arbetet har förbättrat delar av AB:s sociala resurser, men det finns utrymme för fortsatt utveckling.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 – Problemställning och syfte	4
1.1 Företaget.....	4
1.2 Små och medelstora företag är viktiga	4
1.3 Små och medelstora företag är känsliga.....	4
1.4 Resiliens och överlevnadsförmåga.....	5
1.5 Varför studien behövs	6
1.6 Studiens syfte och vår forskningsfråga	6
1.7 Avgränsningar	7
Kapitel 2 – Teoretisk referensram	8
2.1 Resiliens	8
2.2 Tidigare studier	8
2.3 Resurser som påverkar organisatorisk resiliens	9
2.3.1 Finansiella resurser.....	10
2.3.2 Tekniska resurser.....	10
2.3.3 Sociala resurser	11
2.4 Den teoretiska referensramens relevans för vår studie.....	13
Kapitel 3 – Metodologi	14
3.1 Forskningsansats	14
3.2 Datainsamling.....	15
3.2.1 Val av respondenter.....	15
3.2.2 Genomförande av intervjuer.....	16
3.2.3 Intervjuguide	16
3.2.4 Kvalitetssäkring av intervjuer	16
3.3 Analys av insamlade data.....	17
3.4 Bedömning av den kvalitativa undersökningen	17
3.4.1 Trovärdighet	17
3.4.2 Äkthet	18
3.5 Etik	18
Kapitel 4 – Empiri	19
4.1 Företaget.....	19
4.2 Indelning av sociala resurser	19
4.3 Två tidsperspektiv	19

4.4 Interna relationer	20
4.4.1 Relationer mellan anställda	20
4.4.2 Relationer till ägare	25
4.5 Externa relationer	26
4.5.1 Relationer till kunder	26
4.5.2 Relationer till leverantörer	28
4.5.3 Relationer till finansiärer	28
Kapitel 5 – Analys	30
5.1 Interna relationer	30
5.1.1 Relationer mellan anställda	30
5.1.2 Relationer till ägare	31
5.2 Externa Relationer	32
5.2.1 Relationer till kunder	32
5.2.2 Relationer till leverantörer	33
5.2.3 Relationer till finansiärer	33
Kapitel 6 – Slutsatser	34
6.1 Bidrag till forskning	35
6.2 Förbättringsområden och förslag till framtida forskning	35
Referenser	36
Bilagor	38
Bilaga 1 – Intervjuguide	38

Kapitel 1 – Problemställning och syfte

I detta kapitel presenteras den bakgrundsinformation som anses vara relevant för denna studie. Här beskrivs problematiken som identifierats samt studiens syfte och vår forskningsfråga.

1.1 Företaget

Företaget som studeras är ett medelstort västsvenskt teknikbolag som utvecklar och tillverkar industriella automationslösningar samt utför service. Efter en längre tid med ekonomiska och organisatoriska problem ägde ett ägarbyte rum under sommaren 2020. Fortsättningsvis namnges företaget AB.

1.2 Små och medelstora företag är viktiga

Näringslivet spelar en stor och viktig roll i samhället och dess stabilitet är därmed en faktor som kan komma att ha betydande påverkan på samhället som helhet. Små och medelstora företag har en central roll i samhället och utgör en stor andel av det svenska näringslivet. Enligt siffror från november 2020, är näringslivet överlägset representerat av små och medelstora företag (0–249 anställda) och de utgör 99,9% av samtliga företag i Sverige. Små och medelstora företag står även för 60% av hela samhällets omsättning samt 65% av de anställda i samhället (Tillväxtverket, 2020). En ostabil situation för små och medelstora bolag skulle onekligen ha en bred effekt på samhället.

1.3 Små och medelstora företag är känsliga

Små och medelstora företag är känsliga för hot och förändringar, i skrivande stund är den globala pandemisituationen som utvecklats till följd av Covid-19 ett exempel. Länder har drabbats på olika sätt, men gemensamt har alla behövt ställa om sina liv för att anpassa sig till situationen. De rekommendationer Folkhälsomyndigheten (2020) uppmanar till är för att förhoppningsvist bekämpa virusspridningen och rädda liv. Rekommendationerna och situationen vi befinner oss i har drabbat delar av näringslivet hårt. Enligt siffror från Folkhälsomyndigheten (2020) nådde viruset en topp under våren 2020 med hänsyn till antal intensivvårdade per dag och antal avlidna per dag till följd av viruset. Enligt Statistiska Centralbyrån (2020) nådde antalet konkurser i Sverige en topp under samma månader som när pandemin varit som värst i Sverige. Denna effekt drabbade alla storlekar av företag, men var som mest påtaglig för små och medelstora företag. Korrelationen mellan pandemisituationen och antalet konkurser visar på effekten av pandemin. Enligt de senaste siffrorna från Folkhälsomyndigheten (2020) verkar pandemin vara på väg att nå en ny topp kring vintern 2020–2021 och därmed riskeras ett fortsatt ostabilt läge för svenskt näringsliv. Effekterna av pandemin förväntas bli värre med fallande tillväxt, varpå stigande arbetslöshet, varsel och konkurser är att vänta (Ceder, 2020). Återigen förväntas denna effekt att slå hårdast mot småföretag (Bolter, 2020). Med ett fortsatt ostabilt och oförutsägbart läge är det viktigare än någonsin att små och medelstora företag är motståndskraftiga. Pal m.fl. (2014) skriver att små och medelstora företag tenderar att vara extra känsliga för krissituationer då de ofta är begränsade i vilken utsträckning de kan förlita sig på sina finansiella och materiella resurser. Berk & DeMarzo (2017) förklarar att små och medelstora bolag tenderar att ha en relativt stor likviditet förhållande till tillgångar. De bör ha det för att kunna bedriva sin dagliga verksamhet,

kompensera för variationer i kassaflöden samt möta bankernas krav. Tengblad & Oudhuis (2018) presenterar en modell som tar hänsyn till fler resurser än ett företags likviditet och hur de kan användas för att undersöka och förstå sig på ett företags motståndskraft. Med modellen kan man se hur ett företag bör jobba för att utveckla sin motståndskraft och på så sätt stå emot press och möta förändringar. Modellen presenteras längre fram i texten.

1.4 Resiliens och överlevnadsförmåga

Osäkerheten kring huruvida förändringsprocesser i slutänden kan anses lyckade är ett återkommande tema inom litteraturen. Förändringsprocesser kan vara svårimplementerade och ha varierande resultat. Organisationer som inte lyckas etablera sina förändringsprocesser framgångsrikt är dömda att misslyckas. Kan de inte ta till sig förändringar kommer de heller inte överleva (Grey, 2009). Enligt Czarniawska (2015) är det vanligt att organisationsförändringar möter motstånd och friktion som påverkar resultaten av förändringsprocessen. Den potentiella svårighetsgraden med implementering av organisationsförändringar betonar vikten av att förstå vilken överlevnadsförmåga ett företag har när de står inför förändringar.

Svenska Akademiens definition av resiliens lyder ”*förmågan t.ex. hos ett ekosystem att återhämta sig eller motstå olika störningar*” (Akademien, 2015). Resiliens är ett begrepp som lyckas fånga in de många olika och viktiga faktorer som bidrar till ett företags förmåga att överleva och bibehålla sin vitalitet. Resiliens är ett brett begrepp med flera användningsområden. Även om kriser är viktiga och kan påverka både marknader och företag i stor utsträckning så handlar ett företags resiliens om mer än kapaciteten att överleva en större kris. Tengblad & Oudhuis (2018) menar att resiliens också syns i hanteringen av mer vanliga företeelser som kan hota kassaflöden eller kompetens. Organisatorisk resiliens innebär således, enligt tidigare definitioner, ett system som kan hantera press och stress med sin aktuella kapacitet (Tengblad & Oudhuis, 2018).

För att förstå hur förändringar kan påverka ett företag positivt eller negativt utgår denna studie från Tengblad & Oudhuis (2018) tolkning av begreppet organisatorisk resiliens. De beskriver organisatorisk resiliens som förmågan hos en organisation att bemöta alla olika sorters hot, motgångar och förändringar. Utifrån deras användning av begreppet har de skapat en resursorienterad modell för att undersöka organisatorisk resiliens genom att fokusera på tre huvudsakliga former av resurser. De är finansiella, tekniska och sociala resurser. Finansiella resurser innebär alla resurser som används för att skapa ekonomiskt värde och uppfylla finansiella skyldigheter internt och externt. Tekniska resurser används inom verksamheter för att skapa och bibehålla lönsamhet och hållbarhet. Sociala resurser används när företag interagerar med interna och externa miljöer och grundar sig i de relationer som existerar inom samt runt företaget. De tre huvudsakliga resurserna bygger på och påverkar varandra, då en förändring inom en resurs kan ha indirekt eller direkt inflytande på de övriga resurserna (Tengblad & Oudhuis, 2018). Till ett företags dagliga verksamhet krävs varor eller tjänster, kapital för att få tillgång till personal och insatsvaror, leverantörer och distributionskedjor. Sociala resurser lägger grunden för i vilken utsträckning detta blir möjligt. En organisation med stark tillit mellan medarbetare och fungerande samarbete har goda förutsättningar för att

finansiella och tekniska resurser utnyttjas på bästa sätt (Tengblad & Oudhuis, 2018). Används dessa resurser på rätt sätt ökar det företaget eller organisationens chanser och förutsättningar att anpassa sig till förändring och hanterandet av nya utmaningar. Det kan ge organisationen möjlighet att utveckla långsiktiga kompetenser på ett effektivt och flexibelt sätt som vidare hjälper dem att dra nytta av förändringar, hot och utmaningar.

1.5 Varför studien behövs

Resiliens diskuteras omfattande i tidigare organisationslitteratur om krishantering, men detta görs primärt utifrån ett konceptuellt perspektiv och mycket av litteraturen är osammanhängande (Kantur & İşeri-Say, 2012). Detta genomsyras av de varierande och breda definitioner av resiliens, enbart inom organisationslitteraturen (Bhamra m.fl., 2011). Tidigare litteraturgenomgångar har kommit fram till att det finns ett starkt fokus kring att utveckla teorier och definitioner om resiliens, men litteraturen saknar empiriska exempel och bevis som stödjer teorierna (Bhamra m.fl., 2011). Bhamra m.fl. (2011) anser att det finns alldeles för få studier med fokus på organisatorisk resiliens, särskilt utifrån små eller medelstora företags perspektiv. Flera tidigare empiriska studier har retrospektivt fokuserat på makrofaktorerers inverkan på organisatorisk resiliens men det finns en begränsad kunskap om hur organisatorisk resiliens underhålls i dagligt arbete (Andersson m.fl., 2019). Bhamra m.fl. (2011) trycker på behovet av fallstudier kring ämnet, särskilt av små och medelstora företag. Fler fallstudier kan bidra till ökad förståelse om huruvida resiliensbegreppet är generellt applicerbart eller om det endast kan appliceras i vissa kontexter (Andersson m.fl., 2019). Tengblad & Oudhuis (2018) konstaterar att sociala resurser kan bidra till att skapa resiliens och samtidigt bidra till utvecklingen av övriga tekniska och finansiella resurser, samt att de även spelar en särskilt viktig roll inom teknikorienterade branscher. Vi anser att finns det ett värde i att genomföra en enkel fallstudie av AB för att öka förståelsen för hur deras sociala resurser påverkar organisatorisk resiliens.

1.6 Studiens syfte och vår forskningsfråga

Syftet med studien är att utifrån teorin få en ökad förståelse för AB. Med utgångspunkt i Tengblad & Oudhuis (2018) resursbaserade modell för organisatorisk resiliens där AB:s sociala resurser analyseras för att förstå deras resiliens, och därmed vilken överlevnadsförmåga de har. Att undersöka hur resursmodellen kan anpassas till ett litet eller mellanstort företag i en krissituation kommer förhoppningsvis bidra till fördjupad kunskap kring både AB:s specifika fall samt hur resiliens kan förstås hos små eller medelstora företag. En förståelse för vilka sociala resurser som är starka respektive svaga samt vilka som kan förbättras kommer ge en indikation på hur resilienskonceptet är anpassningsbart för små och medelstora företag i krissituationer och därmed skapa en djupare förståelse kring organisatorisk resiliens. När sociala resurser används för att studera AB tolkas det som att detta berör relationer inom företaget, tillit, engagemang, dialoger och samarbete för att uppnå de mål som företaget satt. Samt hur det dagliga arbetet kan, om det utförs på önskat vis, bidra till att stärka relationer utåt till banker, kunder, leverantörer, aktieägare och samhälle. Om ett företag lyckas med detta borde det leda till en starkare motståndskraft hos företaget än bara en buffert.

Detta leder till forskningsfrågan, som blir följande:

Hur har företaget AB arbetat med sina sociala resurser för att förbättra sin resiliens?

Empiriskt fokus ligger i att undersöka vilka sociala resurser AB har och hur de har utvecklats sedan ägarskiftet.

1.7 Avgränsningar

Givet att denna studie endast tittar på ett enda företag och därmed ett enda fall blir det en naturlig avgränsning i och med att studien utformas som en enkel fallstudie. Studiens resultat kommer vara mest anpassningsbart till det studerade fallet, även om hoppet är att kunna hitta generaliserbara slutsatser. Ett företags resiliens analyseras utifrån sociala resurser. Studien kommer således inte att analysera företagets finansiella och tekniska resurser. Istället studeras de effekter arbetet med sociala resurser har på hela företaget. Inga externa parter till företaget har intervjuats. De sociala resurserna med relationer internt och externt lägger grunden för hur ett företag kan utveckla sin resiliens inom samtliga områden. En förhoppning är att få en bild av hur företaget kan arbeta med att stärka sin resiliens genom dagligt arbete med sociala resurser.

Kapitel 2 – Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för studien. Bakgrunden till valt studieområde samt vald modell beskrivs med hjälp av relevanta tidigare studier.

2.1 Resiliens

Resiliens är inom organisationsteori ett viktigt koncept för att studera överlevnadsförmågan hos organisationer och företag. Störningar på både makro- eller mikronivå är oundvikliga och alla företag kommer vid något tillfälle möta olika sorters störningar. Dessa kan variera både i sort och påverkan på företag, men i slutändan ställer de alla någon typ av krav. Hur företag går tillväga för att anpassa och återhämta sig skiljer sig åt, varav vissa överlever medan andra misslyckas.

Resiliens är ett relativt nyetablerat begrepp inom organisationsteori, som på senare tid blivit allt mer populärt. Den breda användningen av resiliens har lett till att det finns ett flertal olika definitioner av begreppet där skillnaderna beror delvis på vilket studieområde som det appliceras på (Andersson m.fl., 2019; Tengblad & Oudhuis 2018). Endast inom organisationslitteraturen finns det osammanhängande definitioner på resiliens (Parker & Ameen, 2018).

I denna studie kommer organisatorisk resiliens primärt att utgå från den tolkning som presenteras av Tengblad & Oudhuis (2018), vilka har i sin tur utgått från tidigare tolkningar. Enligt dem är organisatorisk resiliens ett begrepp som beskriver företag och organisationers förmåga att överleva. Mer deskriptivt, ett företags förmåga att bibehålla vitalitet i en kontinuerligt föränderlig värld som ställer krav på anpassning (Tengblad & Oudhuis, 2018). Givet den komplexa och holistiska beskaffenheten som resiliensbegreppet innebär kan det vara svårt att användas empiriskt (Andersson m.fl., 2019). Utgångspunkten här har valts med anledning av att Tengblad & Oudhuis (2018) redan påvisat på hur begreppet kan appliceras empiriskt med deras analyser av krisande företag. Vår studie kommer empiriskt granska resiliens hos ett krisande företag och därmed krävs ett bevisat empiriskt perspektiv på resiliens. För att studera konceptet praktiskt använder Tengblad & Oudhuis (2018) en egenkonstruerad resursbaserad modell. Modellen utgår från att analysera vilka resurser som bidrar till organisationers överlevnad och hur de interagerar med varandra. Denna modell beskrivs närmare i avsnitt 2.3.1.

2.2 Tidigare studier

Givet den breda betydelsen har resiliens studerats utifrån olika perspektiv inom ett flertal akademiska områden (Andersson m.fl., 2019). Resiliens som koncept är välstuderat och det föreligger en stark teoretisk förståelse bakom begreppet (Bhamra m.fl., 2011; Tengblad & Oudhuis, 2018). Organisatorisk resiliens är dock ett komplext koncept och påverkas av många olika faktorer. En majoritet av studier kring ämnet minskar den empiriska komplexiteten genom att begränsa perspektiven de utgår ifrån (Andersson m.fl., 2019). För att kunna applicera konceptet praktiskt i empiriska studier krävs ett perspektiv som lyckas fånga upp komplexiteten

och presentera en klar bild av en organisations resiliens. I tidigare empiriska studier tycks ett resursbaserat perspektiv eller resource-based view (RBV) vara ett vanligt och användbart tillvägagångssätt för att analysera organisatorisk resiliens (Parker & Ameen, 2018). Ett RBV bygger på att det finns en koppling mellan organisationers resurser och konkurrensfördelar, där resurser anses vara alla styrkor som organisationer kan använda för att förbättra sin effektivitet och handlingsförmåga (Barney, 1991). Barney (1991) lägger fram fyra krav som indikatorer för hur en resurs kan bidra till att skapa ihålliga konkurrensfördelar, som andra aktörer både saknar och inte lyckas återskapa. Dessa förkortas med begreppet VRIN, den svenska översättningen blir således att resursen ska vara värdefull, sällsynt, inte kunna imiteras och heller inte ersättas. Med ett RBV kan källorna bakom en organisations konkurrensfördelar identifieras, ur ett organisatorisk resiliensperspektiv kan samma metod användas för att förstå källorna till resiliens. Vilka resurser som undersöks skiljer sig dock mellan olika studier, främst på grund av studieobjekt och studiedesign.

Ett resursbaserat perspektiv är vanligt förekommande i tidigare empiriska studier om organisatorisk resiliens. Sullivan-Taylor & Branicki (2011) har genomfört studier på små och medelstora bolag där de utgått från det resursbaserade synsättet (RBV). De har i sina studier utgått ifrån finansiella, mänskliga, fysiska och organisatoriska aspekter som skapar resiliens hos företag. Liknande perspektiv har använts av Parker & Ameen (2018) i deras studie om hur företag reagerar på störningar, av Bhamra m.fl. (2011) i deras litteraturgenomgång av organisatorisk resiliens samt i Andersson m.fl. (2019) fallstudie om organisatorisk resiliens hos Svenska Handelsbanken AB. Det som skiljer dem åt är vilka aspekter de tittar på och vad de klassar som resurser hos företagen, samt bakomliggande syfte och resultat. Sullivan-Taylor & Branicki (2011) fastställer att kontext är centralt för förståelse av resiliens och att det inte finns någon enkel lösning för att skapa resiliens inom organisationer. Parker & Ameen (2018) studerade och kom fram till hur resursutnyttjande kan bidra till att förstärka resiliens i förebyggande syfte. På liknande sätt studerade Andersson m.fl. (2019) hur ett företag arbetar dagligen för att förstärka sin resiliens i förebyggande syfte. Bhamra m.fl. (2011) ansåg att det finns mycket teoretisk kunskap om resiliens, men att det fortsatt saknas empiriska exempel, särskilt gällande små och medelstora företag. Denna studie kommer bygga vidare på tidigare studier genom att titta på ett område som är mindre undersökt, nämligen hur ett företag jobbar för att förbättra resiliens när de befinner sig mitt i en kris istället för ett retrospektivt perspektiv eller i förebyggande syfte. För denna studie kommer ett resursbaserat perspektiv användas och med utgångspunkt i den modell som Tengblad & Oudhuis (2018) presenterar.

2.3 Resurser som påverkar organisatorisk resiliens

Tengblad & Oudhuis (2018) menar att organisatorisk resiliens är ett företags förmåga att bemöta och hantera olika sorters hot eller förändringar över tid, samt hanterandet av den press som sätts på ett företaget. De redogör för en tredimensionell modell av organisatorisk resiliens med fokus på tre olika resurser, finansiella, tekniska och sociala. Varje resursområde har fem undergrupper. Om ett företag vill bli motståndskraftigt behöver det arbeta för samtliga undergruppers behov. Detta kräver en helhetsstyrning i allokering och hantering av företagens resurser och kapaciteter (Tengblad & Oudhuis, 2018).

2.3.1 Finansiella resurser

Finansiella resurser innebär att tillfredsställa interna och externa parter såsom anställda, långgivare och ägare. Den kortsiktiga betalningsförmågan utgör den första delen i de finansiella resurserna. Likviditet låter företaget betala sina utgifter och kan också fungera som ett skydd eller en buffert för att täcka oförutsedda utgifter. Denna resurs byggs upp genom intäkter och lönsamhet (Tengblad & Oudhuis, 2018). Pal m.fl. (2014) menar att ett företags likviditet har en stark påverkan på huruvida ett företag kan utveckla resiliens. De drar slutsatsen att kassaflöden är en viktig del i skapandet av resiliens bland ett företags finansiella resurser. Ett företags intjäningskapacitet bygger på kassaflöden och lönsamhet (Tengblad & Oudhuis, 2018). Kort sagt, räntabilitet på eget kapital, ju högre detta tal är desto mer lönsamt är företaget, därmed påverkar den utvecklingen av ett företags likviditet.

Företags kreditvärdighet är ett mått på deras betalningsförmåga och baseras på relationen mellan tillgångar och skulder. Detta påverkar möjligheten att låna kapital (Tengblad & Oudhuis, 2018).

Kontrakt och ekonomiska rättigheter är också faktorer som påverkar ett företags finansiella resurser. Tengblad & Oudhuis (2018) ger ett exempel på hur en fotbollsklubb kan ha ett kontrakt med en spelare. Värdet på kontraktet kommer öka om spelaren utvecklas till det bättre och andra klubbar lägger bud på denne. På samma sätt minskar värdet på kontraktet om spelaren istället blir skadad. Hos företag som inte är verksamma inom sportbranschen kan dessa kontrakt och rättigheter också innefatta optioner.

Ett företags immateriella tillgångar skiljer sig från de andra fyra undergrupperna till finansiella resurser som beskrivs ovan. Dessa kan utgöras av bland annat patent, rykte och varumärken. Om de finns med i balansräkningen är de ofta lågt och felaktigt värderade (Tengblad & Oudhuis, 2018).

2.3.2 Tekniska resurser

Ett företags tekniska resurser inbegriper de delar som används för produktion och som i sin tur kan generera intäkter och upprätthålla lönsamhet. Vissa resurser har ett värde som kan avläsas från en balansräkning men det är inte det som ligger i fokus här. Det är snarare hur dessa används i verksamheten som skapar värde (Tengblad & Oudhuis, 2018). Det är alltså inte endast det som produceras i form av tjänster eller produkter utan innefattar också bland annat leverantörskedjor, distributionsnätverk, produktionsband och redovisning. Likt finansiella resurser kommer de olika delarna som ingår i modellen beskrivas nedan.

I AB:s fall erbjuder de både produkter och tjänster med tanke på att de har både en produktion- och serviceverksamhet. Företaget levererar en produkt eller tjänst för att möta kundens behov och på detta sätt ett pris. Här är det viktigt att ha konkurrenter i åtanke. I AB:s fall finns det flera företag som levererar automatisering till tillverkningsindustrin, därför blir det viktigt med differentiering (Tengblad & Oudhuis, 2018). Barney (1991) förklarar att ett företag kan få en konkurrensfördel om de implementerar värdeskapande arbete och en strategi som tar vara på företagets resurser. Denna konkurrensfördel uteblir dock om konkurrenterna gör detsamma

samtidigt. Företag överlever och växer med hjälp av tekniskt kunnande och innovation. Lyckas inte ett företag att utvecklas kommer konkurrenter att gå förbi (Grey 2009; Tengblad & Oudhuis 2018). Detta resulterar i att kunskap om kunders preferenser och beteenden samt teknisk utveckling blir essentiellt för företagande.

Tengblad & Oudhuis (2018) menar att möjligheterna för ett företag att erbjuda tjänster eller produkter till konkurrenskraftiga priser beror på produktionsteknologi och arbetsorganisation. Produktionsteknik i deras modell blir därmed bredare än just tillverkningen, då det även omfattar processer och tjänster runt produktionen och marknadsföring. I tillverkningsindustrin eftersträvas effektiv produktion samt regelbundenhet i underhåll och reparation.

För att ett företag ska kunna bedriva sin dagliga verksamhet behövs maskiner, insatsvaror och tjänster av olika slag. Ett företag är därmed direkt beroende av andra företag. ”The organizationally resilient company manages this large and complex puzzle of purchase and delivery so that operations run smoothly” (Tengblad & Oudhuis 2018, s.44). Komplexiteten i kedjor varierar men att de är effektiva och underhålls är av stor vikt för ett företag.

Logistik och inköp bör vara så len och effektiv som möjligt, vilket även gäller ett företags system för inhämtning och spridning av information. Anställda behöver information för att kunna utföra sina jobb. Det ska vara enkelt att kommunicera internt, anställda till mellanchefer, chefer till företagsledning etcetera. Detta gäller även för de externa aspekterna, såsom till kunder, långivare, aktieägare med flera. Ett bra system ska kunna samla information effektivt och kommunicera den i rätt tid, både internt och externt. Schemaläggning, företagsmejl och produktionskontrollsystem är exempel på system som bör kunna interagera med varandra. Med rätt utformning kan systemen leverera rätt information vid rätt tidpunkt, vilket blir särskilt viktigt i kriser. På samma sätt kan de också skada ett företag om de inte fungerar (Tengblad & Oudhuis, 2018).

2.3.3 Sociala resurser

Sociala resurser handlar om ömsesidiga relationer mellan ledning, anställda, kunder, finansärer, aktieägare, leverantörer och andra intressenter. Bygger inte relationerna på ömsesidigt förtroende kan ett företag heller inte nå organisatorisk resiliens. De kan använda sina relationer till olika parter för att lyfta kapital när företaget krisar, utnyttja resurser rätt eller förvärva ny teknik. Tengblad & Oudhuis (2018) poängterar anställdas och chefers viktiga roll för att kunna uppnå och upprätthålla organisatorisk resiliens.

Engagemang är en förutsättning för att resurser ska hanteras rätt och användas fullt ut. Barney (1991) menar att ett företags resurser i form av tillgångar, förmågor, organisationsprocesser och kunskap kontrolleras av företaget. Det i sin tur ger företaget möjlighet att påverka effektiviteten. Tengblad & Oudhuis (2018) utvecklar detta och menar att engagemang är en förutsättning för att kunna nå önskad effektivitet. Det är önskvärt med ett engagemang från en anställd som är lika starkt för företaget som för sina personliga intressen. Ett misslyckande i detta steg kan resultera i direkta negativa konsekvenser för de sociala, tekniska och finansiella resurserna. Anställda är ”efterföljare” i den meningen att de följer en ledares instruktion. På samma sätt

som anställda rapporterar uppåt gör även chefer det, därför ses även chefer som efterföljare. Sveningsson & Alvesson (2010) skriver om efterföljare som är de personer som ledarskapet utövas på. Ledaren är den med resurser som lyckats uppnå något speciellt i ett företag, att se sig själv som efterföljare ligger inte i linje med den ledarskapslitteratur som florerar i dagens samhälle. På liknande vis förklarar Tengblad & Oudhuis (2018) att ordet efterföljare kan syfta till att någon som endast lyder en ledare kan verka svag och passiv. Det stämmer dock inte överens med den definition som Tengblad & Oudhuis (2018) använder sig av när de betonar efterföljarens roll i ett företags resurser. Istället ser de efterföljare som en ömsesidigt aktiv relation som skapas genom att ge och ta, erkänna och bevilja. För att förklara hur ett sådant efterföljarskap uppkommer används fyra begreppspar. Tillit och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och syfte, ansvar och initiativ (Tengblad & Oudhuis, 2018). Genom att delegera ansvar och uppmuntra till initiativ kan chefer visa sin tillit till anställda. Utvecklande av samarbete och gemenskap är svårt och det föreligger risk att det blir ett vi-dem mentalitet bland anställda. Om detta samarbete däremot lyckas kan efterföljarskapet bli en ömsesidigt aktiv relation där chefer kan uppmuntra och delegera arbetsuppgifter som ligger i linje med gemensamma mål. I krisande tider när varsel kan bli aktuellt är goda relationer till de anställda samt deras fackföreningar en värdefull resurs (Tengblad & Oudhuis, 2018).

Det är av vikt för företag att ha starka och goda relationer till sina kunder. Kunden ska erhålla det den anser sig betala för. I AB:s fall finns detta reglerat i avtal på ett sätt som skiljer sig mot försäljning av konsumtionsprodukter till privatpersoner. Kunskap om kundens beteende och de preferenser som ingår i en undergrupp till tekniska resurser återfinns också till viss del här. Ett företag bör vara lyhört och snabbt bemöta både krav och klagomål (Tengblad & Oudhuis, 2018). Företag kan växa om de lyckas etablera lojalitet hos sina kunder, som därmed sprider ordet om företaget. Lyckas ett företag med en sådan värdeskapande strategi menar Barney (1991) att det kan leda till ihållande konkurrensfördelar om det uppfyller VRIN-kraven. Med en god och stark relation till sina kunder blir det också lättare att påverka företagets rykte (Tengblad & Oudhuis, 2018). Detta kan tidvis vara mycket utmanande, varför det kan vara gynnsamt för ett företag att förse sina kunder med garantier eller andra långtidskontrakt för att lägga en god grund till en nära och stark relation.

Företag är beroende av andra företag för att kunna hålla igång sin verksamhet men också för sitt eget rykte. Ett företags output är beroende av insatsvarors kvalitet. Goda relationer till leverantörer kan öppna upp för möjligheter till rabatterade priser, förmånliga betalningsvillkor eller ökat ansvar för leveranser (Tengblad & Oudhuis, 2018).

Ägare som är missnöjda eller ser företaget som en kortsiktig inkomstkälla kan innebära ett hot för företag. Ägare kanske inte alltid ser till företagets bästa på lång sikt. De har också makten att byta ledning eller sälja och avveckla bolaget (Tengblad & Oudhuis, 2018). Naturligtvis kan därför ägare också stärka ett företag. Med goda relationer kan ägare stötta och backa upp ledningens idéer. Tidigare historik kring hur de har hanterat och mött betalningskrav samt deras kreditvärdighet finns med i utvärderingen när företag söker nya lån, vilket gör att relationer till finansörer är viktiga. Ofta är upplåning en del av ett företags dagliga verksamhet (Tengblad & Oudhuis, 2018).

Utöver anställda, kunder, leverantörer, ägare och finansiärer är också relationer till övriga samhället viktiga, till exempelvis myndigheter, media och ideella organisationer. Ett lands regering har möjlighet att utforma lagar vilka i sin tur påverkar företagets verksamhet. Myndigheter och media har precis som kunder en möjlighet att påverka ett företags varumärke. Detta kan i sin tur påverka både möjligheter att söka lån eller leda till missnöje bland anställda (Tengblad & Oudhuis, 2018). Dålig publicitet för ett företag kan sänka tilltron och anseendet för företaget. Är det noterat syns detta ofta på aktiekursen, vilket kan exemplifieras av Volkswagens aktiekurs som mer än halverades under 2015. Bevaras relationerna goda kan samhällets vilja att bibehålla ett företag i sin närhet stärka företaget. Tengblad & Oudhuis (2018) tar upp exempel om en fabrik tillhörande Volvo som var nära att säljas. I exemplet diskuterar de hur sociala resurser även spelar en betydande roll för utvecklandet av organisatorisk resiliens hos små tillverkande företag, särskilt då ett traditionellt fokus på tekniska och finansiella resurser brukar finnas inom sådana branscher. Utvecklandet av starka organisatoriska relationer bidrar till att stärka de sociala resurserna, men har även en indirekt positiv påverkan på de tekniska och finansiella resurserna. Tengblad & Oudhuis (2018) beskriver även i exemplet att ett större ägarbyte kan påverka stabiliteten hos de sociala resurserna. Detta exempel från Tengblad & Oudhuis (2018) liknar fallet med det företag som studeras i denna studie då AB är ett tillverkande bolag som nyligen upplevt ett ägarskifte.

2.4 Den teoretiska referensramens relevans för vår studie

Modellen för organisatorisk resiliens har beskrivits i sin helhet men med hänsyn till den kaotiska situationen AB befunnit sig i och kanske fortfarande befinner sig i med ägarbyte, byte av ledning och problem med banken, anser vi att de sociala resurserna blir de mest relevanta att studera. De sociala resurserna har också på sikt stor betydelse för hur både finansiella och tekniska resurser utvecklas.

Kapitel 3 – Metodologi

I detta kapitel presenteras resonemanget bakom de valda metoderna för studien, datainsamlingen och analysen. Här ges också en beskrivning av hur studien förhåller sig till forskningsetiska principer och hur kvalitet försäkras.

3.1 Forskningsansats

I denna studie kommer en kvalitativ fallstudie, mer precist en intern fallstudie att genomföras. ”*Interna fallstudier* genomförs för att få inblick i de detaljer som kännetecknar en situation och inte för att få kunskaper om andra fall eller om generiska frågeställningar” (Bryman & Bell, 2013, s.87). Detta för att studera ett visst företag, dess komplexitet och natur som just det företaget uppvisar (Bryman & Bell, 2013). Detta tillvägagångssätt möjliggör att studieobjektet kan studeras på ett djupare plan (Bryman & Bell, 2013). Fallstudier anses även vara användbara när förändringar eller processer ska studeras (Patel & Davidson, 2011). Det måste dock understrykas att en vanlig svaghet bland fallstudier är att de ofta inte kan vara representativa för en större grupp och att det därmed kan vara svårt att generalisera eventuella resultat (Bryman & Bell, 2013). Fallstudier lyckas nå en viss grad av teoretisk generaliserbarhet när de exempelvis gör det möjligt att förklara abstrakta framställningar, som sedan kan användas för att lägga grunden för framtida studier (Bryman & Bell, 2013). En kvalitativ intern, enkel fallstudie anses därmed vara bäst lämpad för vårt syfte, där resiliens hos ett krisande företag med avseende på sociala resurser undersöks.

Fallet med AB är ett exempel på ett allmänt fenomen. Med hänsyn till vald ansats ligger fokus på att undersöka den specifika situation som AB befinner sig i. För att öka kunskaperna kring organisatorisk resiliens hos krisande små och medelstora företag kan en fallstudie användas, då fallstudier är lämpliga för att få en djupare teoretisk förståelse kring ett fenomen (Lind, 2014). Studien utgår från två tidsperspektiv där AB:s resiliens undersöks både före och efter ägarbytet. Detta gör det möjligt att få en uppfattning om hur AB:s resiliens såg ut förut och hur de jobbar med den nu.

Under studiens gång har data samlats in genom intervjuer inriktade på respondenternas uppfattningar och erfarenheter om företagets interna och externa relationer. Ambitionen har varit att, genom intervjuer med olika personer med olika roller inom företaget, få en så heltäckande bild av AB:s situation som möjligt. Datainsamlingen har sedan tolkats och analyserats utifrån ett så objektivt tillvägagångssätt som möjligt. En mer detaljerad beskrivning av intervjuernas utformning samt bearbetningen av insamlade data finns i kommande avsnitt i kapitlet.

Det valda företaget är ett medelstort teknikbolag med verksamhet beläget i Västsverige. Företaget hålls anonymt och går under namnet AB. De har genomgått en krissituation och förvärvats av nya ägare. Kännedom om företagets situation fanns sedan tidigare och via kontakter togs kontakt med företaget. Vid den tidpunkt då intervjuer med företagets personal och ägare genomfördes så hade den nya ledningen varit verksam i knappt sex månader.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Val av respondenter

Förfrågningen om att medverka via intervju skickades ut till de anställda som utifrån deras yrkesroll ansågs potentiellt besitta mest insikt kring respektive resurs eller relation till olika aktörer. De som inkluderades som respondenter har haft eller har varierande befattning inom AB. Urvalet bestämdes av oss och baserades dels på att företaget är ett mellanstort bolag, dels med hänsyn till aktuell frågeställning (Denscombe, 2014). Detta för att försöka få ett helhetsperspektiv och en heltäckande bild av situationen, vilket är en utgångspunkt för en fallstudie (Patel & Davidson, 2011). Alla respondenter har uppfattningar och erfarenheter om AB:s interna relationer, men uppfattningar och erfarenheter innefattande olika externa relationer varierar med roll och befattning. Enligt Bryman & Bell (2013) är detta ett målstyrt urval med syftet att välja ut respondenter som är mest relevanta för forskningsfrågan. En kombination mellan målstyrt och bekvämlighetsurval har tillämpats. VD:n hjälpte oss etablera första kontakt med tänkta respondenter, där ett mejl skickades ut med beskrivning av studiens syfte och vilka vi som intervjuare var. Därefter har individuella förfrågningar om intervju skickats ut via mejl till önskade respondenter. Bekvämlighetsurvalet har sedan gjorts, då intervjuer bokats in och genomförts med de som svarat att de kan tänka sig eller haft tid att ställa upp (Bryman & Bell, 2013). Med tanke på rådande situation kring Covid-19 samt de möjligheter tekniken erbjuder bedömdes det lämpligt och enkelt att genomföra intervjuerna digitalt, det vill säga med hjälp av telefon och video. Respondenterna som intervjuats för studien redovisas i Tabell 1.

Tabell 1: Respondenternas befattning, datum som intervju genomfördes och intervjutiden.

Respondent	Befattning	Datum	Tid (min)
A	VD	10/12/2020	53
B	Projektledare	15/12/2020	40
C	Projektledare	11/12/2020	31
D	Övrig anställd	15/12/2020	30
E	Mellanchef	11/12/2020	35
F	Projektledare	11/12/2020	34
G	Övrig anställd	15/12/2020	33
H	Tidigare VD	15/12/2020	24
I	Mellanchef	11/12/2020	37
J	Styrelse	10/12/2020	45
K	Tidigare ägare	03/12/2020	33
L	Projektledare	22/12/2020	34
M	Nuvarande ägare	22/12/2020	27
N	Ekonomichef	08/01/2021	29
O	Övrig anställd	07/01/2021	53

VD = verkställande direktör; min = minuter

3.2.2 Genomförande av intervjuer

Semistrukturerade intervjuer och en intervjuguide som innehåller de ämnen och teman som eftersöks svar på har använts. Tillvägagångssättet användes för att beröra det som anses vara relevant för studien men ändå ge frihet åt respondenten. Detta har gett personen som intervjuas möjlighet att med egna ord lägga fokus på det respondenten anser är av intresse eller vikt (Bryman & Bell, 2013). Intervjuguiden har inte alltid följts till punkt och pricka, då ordningen på frågorna har varierat beroende på respondentens svar. Detta för att återigen låta respondenten gå in djupare på det hen tycker är viktigt och intressant. Ibland har även frågor som inte funnits med i intervjuguiden ställts, dessa har dock haft koppling till studiens tema och respondentens svar. Ledande och alltför specifika frågor har undvikits i möjligaste mån, för att försäkra objektivitet vid genomförandet av intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna har varit av en kvalitativ sort, vilket möjliggjort att de egenskaper och uppfattningar respondenten har om omvärlden och det studerade fenomenet kunnat identifieras (Patel & Davidson, 2011). Viss bakgrundsfakta har efterfrågats såsom tid på företaget och arbetsuppgifter. Inför varje påbörjad intervju har vi framfört respondentens rätt till anonymitet samt rätt till att avbryta, och de fick också frågan om samtycke angående inspelning. Vi har båda närvarat vid varje intervju, varav en ansvarat för anteckningar och den andra för inspelning. Frågor har ställts av båda.

3.2.3 Intervjuguide

Inför de olika intervjuerna sammanställdes en intervjuguide. Strukturen valdes för att vara bäst anpassad för en semistrukturerad intervju (Kvale & Brinkmann, 2014). Den innehåller frågor om de relationer som ingår i studiens teoretiska utgångspunkt och forskningsfråga. Generella frågor om respondenternas uppfattningar och erfarenheter om företaget samt frågor om interna och externa relationer har inkluderats. Frågor om interna relationer syftar till att få en bild av tillit, samarbete, engagemang, dialoger och relationer till ägare. Frågor om externa relationer syftar till att få en bild av relationer till kunder, leverantörer och finansierare. De frågor som ställts kommer från intervjuguiden och är anpassade efter arbetsområde och tid på företaget. Med intervjuguiden och den möjlighet som semistrukturerade intervjuer ger har det blivit möjligt att ställa följdfrågor anpassade till respondentens vardagsspråk (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.2.4 Kvalitetssäkring av intervjuer

Kvaliteten på intervjuerna är viktigt eftersom de lägger grunden för en kvalitetssäkrad analys som görs till följd av datainsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2014). För att säkerställa en god kvalitet på semistrukturerade intervjuer har särskilda kriterier följts. Kvale & Brinkman (2014) betonar följande kriterier för att kvalitetssäkra intervjuer.

- Omfattningen av spontana, rika, specifika och relevanta svar från intervjupersonen.
- Omfattningen av korta intervjufrågor och längre intervju svar.
- Den grad i vilken intervjuaren följer upp och klargör meningen i de relevanta aspekterna av svaren.
- Intervjun tolkas i stor utsträckning under själva intervjun.
- Intervjuaren försöker verifiera sina tolkningar av intervju personens svar under intervjuens lopp.
- Intervjun "rapporterar sig själv" – den är en historia i sig som knappast kräver ytterligare förklaringar.

(Kvale & Brinkman, 2014, s.206).

Kvale & Brinkman (2014) menar att vid uppfyllandet av främst de tre sista ovannämnda kriterierna är en på god väg till att uppnå den ideala intervjun, detta är dock utmanande och samtliga kriterier bör snarare betraktas som riktlinjer för intervjuer. Utformningen av intervjuguiderna har gjort det möjligt att säkerställa att de första två kriterierna uppfylls. De efterföljande kraven har säkerställts genom att intervjuarna har god kunskap inom de områden och teman som efterfrågats under intervjun, vidare finns kännedom om vilka respondenterna är. Detta möjliggjorde att vi kunde ställa följdfrågor samt tydliggöra och verifiera våra tolkningar. Inspelning och transkribering av intervjuerna innebär att inga tillägg eller ytterligare förklaringar skapats i senare skede, utan respektive intervju talar för sig själv.

3.3 Analys av insamlade data

Intervjuerna transkriberades vilket resulterade i en omfattande mängd data som sedan bearbetats genom att sammanfattas, kategoriseras och kodas. Detta i linje med grundad teori, där ett iterativt synsätt används där insamling och analys av data sker parallellt (Bryman & Bell, 2013). Efter att ha läst igenom insamlade data blev det möjligt att utskilja ett antal återkommande begrepp och svar på ställda frågor. För att underlätta bearbetningen av data laddades den upp i programmet NVivo. Här lästes svaren igenom, data har sedan kategoriserats och kodats. Med hjälp av intervjuguiderna kunde kategorier och undergrupper till kategorierna skapas. Delar från respondentens svar markerades och kopplades samman till olika kategorier. Ett svar som rör kunders medvetenhet om AB:s ekonomiska läge kopplades samman med informationsutbyte med kunder, som är en undergrupp till kundrelationer.

3.4 Bedömning av den kvalitativa undersökningen

För bedömning av en kvalitativ fallstudie finns det särskilda kriterier (Bryman & Bell, 2013). Det blir nödvändigt att specificera och definiera begrepp som är anpassade till att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning, de två grundläggande kriterierna som används är trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2013).

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdigheten beskrivs med hjälp av fyra delkriterier. De är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2013).

Tillförlitlighet innebär att en säkerställer att undersökningen efterföljt de regler som finns samt att resultat har rapporterats till delaktiga individer (Bryman & Bell, 2013). Under intervjuernas gång har två intervjuare närvarat och i de fall där svar har varit väldigt långa eller otydliga har vi som intervjuare lämnat en muntlig redogörelse för hur vi tolkat svaret. På så sätt har det varit en form av löpande respondentvalidering under intervjuernas gång. Fallstudien av AB genomförs för att få en förståelse kring deras resiliens, där fenomenet är krisande små och medelstora bolags resiliens och AB är fallstudiens kontext. Resultaten i kvalitativa studier tenderar att i huvudsak spegla den kontext som studeras (Bryman & Bell, 2013). För att bidra till överförbarheten av studiens resultat har det redogjorts för detaljerna kring kontexten redogjorts och fenomenet som studeras kring AB har beskrivits. Pålitligheten innebär att undersökningen ska vara så granskande och redogörande som möjligt när det kommer till

undersökningens alla faser (Bryman & Bell, 2013). En sådan granskning och redogörelse har gjorts i studiens samtliga kapitel. Formulering av forskningsfrågan utgår från problematiseringen. Varje valt tillvägagångssätt finns redogjort för i metodkapitlet. Teoretiska slutsatser kommer vara dragna ur den teoretiska referensramens perspektiv. Undersökningen har granskats kontinuerligt under handledningstillfällena. Konfirmering trycker på vikten av att studien har genomförts på ett objektivt sätt (Bryman & Bell, 2013). För att försäkra objektivitet har inga medvetna personliga värderingar tagits med i utvecklandet och genomförandet av undersökningen. Tillvägagångssätten har utvecklats på ett strukturerat sätt, slutsatser och andra delar i arbetet har inte heller påverkats av personliga värderingar.

3.4.2 Äkthet

Äkthet beskriver kriterier som berör kvalitativa undersökningars allmänna forskningspolitiska konsekvenser. Kriterierna är att undersökningen ska spegla en rättvis bild, den ska hålla en ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2013).

Att undersökningen ska spegla en rättvis bild innebär att den måste tydligt illustrera den studerade gruppens samlade åsikter och uppfattningar som tagits fram vid datainsamlingen (Bryman & Bell, 2013). Detta kriterium säkerställs genom att personer inom flera olika roller och med olika perspektiv inkluderas i urvalet. Ontologiska autenticiteten ifrågasätter huruvida en undersökning bidrar med att hjälpa de studerade få en bättre förståelse för sin situation (Bryman & Bell, 2013). Pedagogisk autenticitet ifrågasätter huruvida undersökningens deltagare fått en bättre bild av hur andra personer i deras miljö upplever deras situation. Den katalytiska och taktiska autenticiteten ställer frågan om huruvida deltagarna kan förändra sin situation samt ifall de får möjligheter att vidta de åtgärder som skulle krävas för att förändra sin situation (Bryman & Bell, 2013). Målet med undersökningen är inte att direkt hjälpa AB eller bidra med en lösning. Studien kommer analysera och tolka den situation de befinner sig i nu.

3.5 Etik

Gällande etiska ställningstaganden finns det sex principer som bygger på två frågor: ”Hur ska man behandla de individer som studeras?” och ”Finns det aktiviteter som man bör eller inte bör engagera sig i tillsammans med de personer som studeras?” (Bryman & Bell, 2013, s.140).

För att svara på dessa frågor och se till att studien följer goda etiska metoder finns det sex etiska principer att tänka på. Principerna är informations-, samtyckes-, konfidentialitets-, anonymitets- och nyttjandekravet samt falska förespeglningar och att deltagarna inte ska ta skada av undersökningen (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna har informerats om anonymitet och om hur personuppgifter och svar behandlas. Före varje intervju informerades respondenten om studiens syfte, om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta eller inte svara på frågor, detta i linje med samtyckeskravet. Konfidentialitets- och anonymitetskravet uppfylls genom att inga personuppgifter har loggats, därigenom hålls de otillgängliga för utomstående. Frågor som inte berör forskningsändamålet undveks, detta i linje med nyttjandekravet. Inget har dolts och ingen falsk information har lämnats till respondenter. Studien utgår från att anonymiteten och konfidentialiteten kommer att skydda företaget och deltagarna.

Kapitel 4 – Empiri

Detta kapitel sammanställer den insamlade informationen som har framkommit under intervjuer. Känsliga kommentarer beskrivs i löpande text för att säkerställa anonymiteten.

4.1 Företaget

AB är ett västsvenskt teknikbolag som producerar och serverar industriella automationslösningar. Huvudkontor och produktionsenhet finns i en liten kommun. När ett tillverkande företag vill effektivisera sin produktion och automatisera något moment i deras produktionskedja brukar de använda sig av en robot. AB agerar som en mellanhand där de köper in en robot från en tillverkare och specialiserar den utifrån kundens önskemål och krav. Inom sin bransch är AB sett till omsättning bland de större aktörerna med runtomkring 70 medarbetare, ifjol hade de en nettoomsättning på 108 miljoner kronor.

AB var ursprungligen ett familjeägt företag som vid återkommande tillfällen upplevt ekonomiska svårigheter och på senare år varit ute till försäljning. En gemensam åsikt bland många respondenter var att en huvudorsak bakom AB:s nedgång var bristande kommunikation och samarbete mellan den gamla ledningen och de anställda, vem eller vad som låg bakom bristerna skiljer sig dock mellan respondenterna. Bristerna ledde till att AB sålde projekt som var väldigt tekniskt komplexa och därför tog längre tid än förväntat att producera och leverera till slutkund. Projekt såldes även med alldeles för generösa betalningsvillkor som ledde till att AB upplevde likviditetsproblem. Under åren 2019 och 2020 nådde dessa problem en brytpunkt och de räddades då från konkurs genom en försäljning. De nya ägarna består av investerare som aktivt letar efter företag som hamnat i svårigheter och där det finns ett relativt enkelt och identifierbart problem. De ser en möjlighet i företaget och hoppas vända på AB:s nedgång. I samband med försäljningen byttes VD och ekonomichef ut, resterande medarbetare är kvar. De nya ägarna har som mål att färdigställa projekt som påbörjades innan ägarbytet innan de satsar på nya större projekt. I nuläget ligger de nya ägarnas fokus på företagets överlevnad snarare än framtida strategiplanering.

4.2 Indelning av sociala resurser

Utifrån kategoriseringen i Tengblad & Oudhuis (2018) modell har sociala resurser i studien delats upp i två huvudgrupper, interna och externa relationer. Indelningen är gjord för att kunna anpassa frågor till intervjuobjekten. Till interna relationer hör tillit, engagemang, samarbete och dialoger samt relationer till ägare. Samtliga respondenter med anställning på AB har fått frågor om dessa områden. Frågor om de externa relationerna har ställts till de respondenter som genom sin arbetsuppgift har kontakt med antingen banker, leverantörer eller kunder och därmed har en uppfattning om hur en eller flera relationer ser ut.

4.3 Två tidsperspektiv

Studien tittar på två tidsperspektiv, före och efter ägarbytet. Respondenter har lämnat svar från den tid de har varit involverade i AB. Några har bara varit med sedan ägarbytet och andra endast före detta. Majoriteten av respondenterna har varit med under båda perioderna och också kunnat lämna svar utefter det.

4.4 Interna relationer

4.4.1 Relationer mellan anställda

Tillit och förtroende

Före ägarbytet uppger en del respondenter att tilliten till och från ledningen var ganska svag. Ledningen tvivlade på vissa anställdas kompetens och förståelse för branschen. Anställda upplevde att såväl direktiv som närvaro från ledningen var bristfällig. Utöver det anser en majoritet av respondenterna att bytet av ägare och ledning antagligen var nödvändigt och tagits emot positivt.

”Generellt så har vi gjort ett ganska dåligt projektgenomförande, och då var ju inte [den gamla] ledningen riktigt bra där med att styra och agera i det.” (Respondent D)

”Tilliten till ledningen har utvecklats till det positiva skulle jag säga, jag har ju hört snacket på verkstadsgolvet. Det är ju där det mesta av snacket sker skulle jag säga.” (Respondent I)

Efter ägare och ledningsbyte verkar det som att förtroendet och tilliten inom organisationen har förbättrats. Samtliga respondenter har svarat att de har en god tillit för den nya ledningen, en majoritet uppfattar att tilliten till ledningen har påverkats positivt av att det skett ett ägarbyte och övriga tycker att tilliten är ungefär densamma. Inga respondenter tycker att tilliten till ledningen har försämrats efter bytet. De anställda upplever att den nya ledningen besitter den kompetens som krävs för att ta AB ur det läge de befinner sig i och att deras ökade närvaro och engagemang, i jämförelse till den gamla ledningen, ökar tilliten till dem.

”Jag tycker att han [nya VD:n] har väldigt bra koll, dels för problematiken, historiken och vad det handlar om på detaljnivå också. Det tycker jag gör ganska stor skillnad.” (Respondent I)

”[Den nya ledningen] Har ett stort engagemang, det är en stor förändring det kan jag säga. Det kändes ju inte tidigare som att det var så stort engagemang.” (Respondent C)

”Ja jag har fått gott förtroende för ledningen. Ja det har jag, jag har förtroende för VD:n och hans erfarenheter och synpunkter.” (Respondent H)

De anställda upplever att den nya ledningen har en stark tillit till de anställda, de uppmuntras till eget ansvarstagande och det känns som att ledningen litar på de anställda. De nya ägarna ser färdigställandet av släpande projekt som det viktigaste för AB i nuläget. De anställda känner ett förtroende från ledningen när de får göra färdigt projekten. I samband med ägarskiftet har AB även kraftigt minskat på antalet inhyrd personal och därmed behövt förlita sig mer på de anställda inom företaget.

”Ja det är ju katastrof projektet vi håller på med och det hade ju lika gärna kunnat vara så att den nya ledningen tagit in nya resurser för att det inte har gjorts rätt då. Men det känns mer att de litar på att vi gör jobbet så fort vi kan. Annars hade dom ju förmodligen bytt ut oss direkt om det hade gått.” (Respondent F)

De anställdas uppfattning om den nya ledningens tillit för dem stämmer överens med den nya ledningens egna uttalade åsikter. Den nya VD:n uttrycker tydligt en väldigt stark tillit och

förtroende för de anställda inom företaget och att den växer kontinuerligt. Vidare har VD:n också beskrivit sitt förtroende för kompetensen hos de anställda att färdigställa tekniskt svåra projekt.

”Om jag pratar för mig själv så har en jättestor tillit till de anställda, extremt stor... Jag har ju jättestor förtroende för alla delar i organisationen.” (Respondent A)

”Det är ett fantastiskt företag med extremt mycket erfaren personal och kunskap. Så det gäller att få strukturen och formerna för det här så finns det jättebra förutsättningar att det ska bli ett blomstrande bolag, det är jag helt säker på.” (Respondent E)

Respondenterna har svarat att relationen mellan de anställda och den nya ledningen fortfarande är relativt ny och att tilliten utvecklas kontinuerligt. Den nya VD:n tycker att än så länge fortsätter teamkänslan och förtroendet inom organisationen att växa. Denna åsikt delas av många av de anställda också. Endast en respondent svarade att tilliten till den nya ledningen var positiv från början men med tiden försvagats. Anledningen bakom detta var att respondenten ansåg att kommunikationen mellan ledningen och de anställda hade försämrats över tiden. Mer information om kommunikationen kommer att redovisas i avsnittet om dialoger inom AB.

Dialoger

Dialoger kan delas in i två olika kategorier. Den första är dialoger inom företaget gällande AB:s aktuella ekonomiska status och förutsättningar, den andra är dialoger relevanta för projektgenomförande. Uppfattningar om dialoger om företagets status skiljde sig mellan respondenter, vissa verkar tycka att de har förbättrats medan andra upplever att de har försämrats. Samtliga respondenter upplever dock att det har gjorts ändringar kring hur dialogerna sköts. Innan ägarbytet skedde verkade inte ledningen presentera information om företagets status regelbundet till alla anställda, utan endast vissa anställda fick höra information direkt från en tidigare mellanchef. För övriga anställda skickades det ut lite information i samband med lönespecifikationen. Dock när företagets krissituation var som mest aktuell och precis före ägarbytet ökade frekvensen på informationsutbyten.

”Precis innan ägarbytet var det ganska mycket information om hur dåligt det gick egentligen, men under ett lite längre tidsperspektiv, då är det mer nu än vad det var då.” (Respondent C)

De som upplever att dialogerna har försämrats efter ägarbytet har haft närmare relationer till tidigare ägare eller chefer. Övriga anställda utan någon speciell relation till ägare eller chefer verkar tycka att dialogerna om företagets status förbättrats, de får mer information oftare än vad de fick tidigare.

”Information som de har gett till oss om hur det ser ut ekonomiskt och hur det ser ut med ekonomisk stöttning från ägarsida, det är lite mer än vad det har varit innan... Och det är väl det viktigaste, rätt kommunikation i rätt tid, annars blir det såhär att det skapar onödig oro.” (Respondent I)

Efter att de nya ägarna tog över har informationsbrevet i samband med lönespecifikationerna upphört, istället håller den nya ledningen regelbundna företagsdragningar med alla anställda inom AB. Det sker veckovisa statusuppdateringar med vissa anställda och månatliga uppdateringar med övriga anställda.

”VD:n har haft ett antal företagsdragningar, nästan månadsvis, och där har ekonomin varit med. Historiskt har vi haft ett litet brev som gått med lönespecifikationen varje månad.” (Respondent E)

Det som dock önskas av många av de anställda är att informationen som presenteras skulle vara tydligare. Den nya ledningen har berättat att de eftersträvar att vara mer transparent mot övriga anställda men medger att de inte ännu har fått ordning på nyckeltalen. De presenterar information när det finns information att presentera. De anställda önskar att mer information skulle presenteras men har en förståelse för att det kanske inte är möjligt i dagsläget då vissa omorganisationer prioriteras.

”Ja vi har öppna dialoger om företagets status, samtidigt tycker jag att det finns mer att önska om dem.” (Respondent D)

”Jag tycker att det var dåligt och att vi håller på att jobba med det. Nyckeltalen är inte riktigt bra eller fullständiga och uppföljningen gör man lättast med de här nyckeltalen... Hade jag haft alla nyckeltalen som jag tycker är viktigt att ha då hade jag presenterat dem, men på grund av brist blir delgivningen till de anställda lite begränsad än vad den borde vara.” (Respondent A)

Gällande projektens status verkar den generella uppfattningen vara att kommunikationen mellan anställda och ledningen har förbättrats. Innan ägarbytet verkade kommunikationen mellan ledning och projektledare vara bristfällig. Den före detta VD:n upplevde att det inte rapporterades ordentligt när saker gick fel, och de före detta ägarna upplevde att den gamla VD:n inte tog sitt ansvar i att styra upp så att kommunikationen blev bättre. Efter ägarbytet har kommunikationen förbättrats gällande projektens status. Nu hålls det veckovisa avstämningsmöten mellan ledningen, projektledare och avdelningschefer. Där uppdaterar de varandra om projektens status och diskuterar resursfördelning och prioritering. Dessa möten hålls mer frekvent än vad de brukade och ledningen är mer närvarande än vad de var tidigare. Projektplaneringen har förbättrats enligt vissa tack vare förbättrade kommunikationer.

”Men däremot har vi en form av rapportering till ledningen och en diskussion, det har det inte varit genom åren i alla fall.” (Respondent C)

”Vi har ju en produktionsledningsgrupp som har genomgång en gång i veckan, där har alla projektledare en dragning inför avdelningschefer och VD och ekonomichef.” (Respondent I)

Det som många gemensamt tycker är att kommunikationen mellan anställda inom projekten var bra före ägarbytet och den tycks vara det nu med. Mellanchefer hade då dagliga uppsamlingsmöten för att gå igenom aktuella händelser och uppdrag, något som fortsatt sker. Kommunikation gällande det dagliga arbetet verkar ha varit bra och fortsätter vara oförändrad.

Samarbete

När det har ställts frågor om AB:s samarbete är svaren lika, ingen tycker sig se någon förändring i samarbetet före eller efter ägarbytet. Det fungerar bra när det handlar om relativt enkla projekt och blir sämre när komplexiteten ökar. Tidigare VD:n menar att när det fungerade bra var det väldigt personrelaterat och när det fungerade mindre bra var det också personrelaterat. Detta är något som tycks finnas kvar även idag, majoriteten av de intervjuade menar att det ibland finns för mycket individualism och personlig prestige i projekt. Det läggs vikt vid vem som har gjort fel istället för att tillsammans lösa det, samarbete finns men det är för dåligt. Detta är något som personer inom alla nivåer och avdelningar som intervjuats verkar dela. Exempel på två svar om samarbete:

”Ja det tycker jag är det största problemet vi har och utmaningen för att lyckas, att vi helt enkelt är för dåliga på det. Ja det är så mycket prestige, så mycket att någon annan ska ha gjort fel. Även att man tillsammans borde skita i vem som har gjort fel och bara lösa det.” (Respondent D)

”Vi behöver samlas och ha en samlad målbild, till exempel vilka kunder vi vill ha och hur vi vill arbeta med dem.” (Respondent E)

En projektledare menar att projektledare sinsemellan samarbetar ganska lite, istället efterfrågar de resurser och samarbete mellan andra avdelningar, dock verkar det samarbetet fungera bra. Om två projekt krockar behöver de diskutera vilket som är viktigast och ta det därifrån. Då kan det betyda att ett projekt får gå före eller lämna plats åt ett annat. En respondent som är involverad i projekten tycker att det är onödigt mycket folk på dessa möten och gör att samarbetet blir mindre effektivt. Endast de som kan vara med och påverka eller bidra till en diskussion om det som levereras ut till kund borde vara närvarande.

Många har tyckt att det tidigare har saknats en struktur och bild av hur AB borde och vill jobba som företag, som följd av det har det blivit rörigt i organisationen. Resurser har saknats för att kunna färdigställa order och resursfördelningen och prioriteringen av projekt har inte varit effektiv. Projektledare har känt att de har behövt kämpa för att kunna få färdigt sina egna projekt snarare än att de samarbetat med varandra. Större och mer komplexa projekt har lett till mer individualism.

”Vi behöver ha en tydligare marknadsplan och struktur i affärerna tror jag.” (Respondent E)

”Varje projektledare ska ju slåss för sitt eget projekt.” (Respondent F)

Efter ägarbytet har detta problem identifierats och lyfts fram som ett viktigt förbättringsområde. Flera respondenter har berättat att de ser individualism som problematiskt och att de jobbar på att åtgärda det. De nya ägarna och ledningen verkar även ha en stark målbild av vad de vill att företaget ska uppnå och hur de tror den framtida marknaden kommer se ut. Fokus hos dem i dagsläget är att färdigställa befintliga projekt innan de tar på sig fler, och framtida projekt kommer utvärderas på ett helt annat sätt än tidigare.

Något som har varit problematiskt för AB före ägarbytet var en väldigt stor andel inhyrd personal. Under vissa perioder var andelen inhyrd personal större än den fasta. Under en period var det närmre 70% inhyrd personal. Det gick många arbetstimmar åt att instruera och lära upp inhyrd personal om projekt, om det ens fanns tid för en sådan upplärning. Detta bidrog till ökade kostnader och minskad effektivitet i både produktion och samarbete. Andelen inhyrd personal har minskat sedan ägarbytet och nu är det istället 95% egen personal.

”Vi hade inte styrning för alla inhyrda så att säga. Det är det som är ett av problemen som jag tycker i alla fall, att det är rätt så lätt att hyra personal, men att arbetsleda dom har vi egentligen inte tid för. För våra egna resurser dom är väldigt självgående egentligen, så hyr du in en på en position där vi normalt är helt självgående, då är det någon som ska förklara och styra och berätta vad dom ska göra, och det har blivit kan jag säga då för ett år sen när det blir så väldigt mycket inhyrt.” (Respondent F)

Engagemang

När det kommer till engagemang inom företaget varierar svaren, några tycker sig känna av ett minskat engagemang för företaget i stort medan andra tycker det är lättare att vara engagerad nu. Känslan av att engagemanget i stort har minskat verkar endast finnas hos respondenter som har jobbat på företaget en längre tid. De med kortare historia i AB ser engagemanget som oförändrat eller bättre. Gemensamt har de däremot att alla känner ett starkt engagemang för företaget och vill att det ska komma tillbaka starkt oavsett ägare. Vissa respondenter har tidigare varit delägare och någon bland dem tycker att det har gjort att den extra gnistan nu har försvunnit medan en annan inte tycker det har påverkat något alls.

”Jag tror mig känna att engagemanget i företaget har minskat lite ändå. Vi hade nog alla hoppats och trott att med nya ägare skulle vi snabbt komma upp på fötter igen.” - (Respondent B)

”Jag känner lite grann att engagemanget lutar nedåt antagligen på grund av otydligheten från ledningen.” (Respondent G)

Uppfattningen om det minskade engagemanget tror en respondent är en konsekvens av att företaget ännu inte kommit tillbaka på fötterna. En annan att det kan bero på otydlighet från ledningen och önskar tydligare kommunikation och rakare direktiv. En större del, oavsett tid på företaget, ser ägarbytet som något positivt, nytt och antagligen nödvändigt som kan hjälpa till att bryta en negativ spiral. Med mindre negativa nyheter kan en se ljusare på framtiden och det blir lättare att engagera sig. De nya ägarna räddade företaget från konkurs och är intresserade av att driva företaget vidare. Det verkar finnas en ganska tydlig bild av vad som gått och gjorts fel.

”Ägarbytet i sig är ju en positiv känsla att det händer någonting när man har ett företag som varit i ond spiral och den senaste tiden bara hört hur dåligt allting går och när de nu får ett nytt fräscht tillskott så ökar engagemanget.” (Respondent C)

”Jag har varit med bra lägen och nu har jag varit med dåliga lägen också och man vill tillbaka till det som är bra helt enkelt.” (Respondent I)

”Generellt sett skulle jag nog säga att mitt engagemang har påverkats av ägarbytet, försökte innan också men det är lite lättare att vara engagerad nu. Det tror jag också kan vara en väg till bättre samarbete.” (Respondent D)

Som utvecklas närmare i nästa avsnitt tycker många att den tidigare VD:n var anonym och frånvarande. Personalen såg mer av ägarna än sin högsta chef. Nu verkar det istället vara tvärtom. Den nya VD:n är synlig, väl insatt i vad som händer i företaget och verkar vara väldigt engagerad. Anställda i produktionen ser en stor skillnad i den kunskap VD nu har om problematiken och historiken i projekt, till det bättre.

”Engagemanget från VD:n är en stor förändring, det kändes ju inte tidigare som att det var så stort engagemang.” (Respondent C)

4.4.2 Relationer till ägare

AB var från början ett familjeägt företag och har haft samma huvudägare sedan det grundades fram tills försäljningen ifjol (2020). De gamla ägarna hade länge velat sälja AB och var inte intresserade i att driva det vidare. Utöver huvudägarna var även ett antal medarbetare delägare med mindre andelar i företaget. Företagets position i en liten kommun innebar att huvudägarna och vissa anställda hade nära relationer. Huvudägarna, ledning och anställda var individer från den lokala kommunen. Relationerna mellan de anställda och de gamla ägarna varierade mellan respondenter. Vissa berättade att de hade nära och vänskapliga relationer till de gamla ägarna, medan andra inte hade det. Samtliga respondenter som uppgav att de hade närmare relationer till de tidigare ägarna hade jobbat på AB i över 25 år, medan de som inte hade en nära relation till dem var med relativa mått nyare på företaget. De medarbetare som varit med i företaget en längre tid och hade jobbat som bland annat säljare eller projektledare rapporterade en mer vänlig relation till de tidigare ägarna medan de med en annan befattning och kortare tid i företaget uttryckte att de tidigare ägarna inte syntes så ofta på företaget. Det ansågs dock att de gamla ägarna verkade vara mer aktiva i företaget än den gamla ledningen, och att de verkade ta en mer aktiv roll i AB:s styrning.

”Styrelsen var nog engagerad om vi tittar på olika delar av ledningen, medan VD:n var ganska anonym.” (Respondent C)

Relationen mellan tidigare ägare och tidigare ledning var ansträngd. Parterna kom inte överens över vilka framtida mål eller strategier som AB borde ha. Den före detta ledningen ansåg att ägarna inte hade något större mål med företaget och att AB hade utvecklats förbi deras förståelse för branschen. Samtidigt upplevde ägarna att ledningen sällan var närvarande och att styrningen var ett av de problem som ledde till AB:s nedgång.

De nya ägarna har två primära mål med AB, det första är att stabilisera företaget och det andra är en långsiktig generell värdetillväxt. Deras hopp om att stärka AB innebär att de aktivt jobbar för att realisera sina mål och planerar för att relationen kommer vara i många år framåt. Relationen till de nya ägarna verkar överlag vara väldigt positiv men också ny och möjligtvis skör. Bland respondenter som jobbar på företaget har samtliga sagt att de är positivt inställda till de nya ägarna. Den positiva inställningen verkar härstamma från att de nya ägarna räddade

företaget från en konkurs när de först tog över och att den kompetens de bidrar med ökar tron på företaget för samtliga. Inställningen till de nya ägarna har dock försämrats över tiden bland de respondenter som funnits i företaget längre. De respondenter som har jobbat på företaget länge uppger att de tyckte att ägarbytet från början verkade positivt men att de förväntade snabbare förändringar. Än så länge upplever de att väldigt lite har ändrats och de orosmoln som fanns bland anställda tidigare inte har försvunnit helt. Det fanns ett hopp om att de nya ägarna snabbt skulle vända på företagets förutsättningar men i dagsläget uppfattar många att företaget fortfarande inte tagit sig ur krisen. Samtliga respondenter är dock fortfarande optimistiskt inställda till företagets utveckling och medger att ägarbytet förmodligen var nödvändig för AB:s överlevnad. Gällande de nya ägarnas uppfattade närvaro skiljer sig det mellan anställda beroende på deras tid på företaget och deras befattning. De som jobbat länge och har jobbat som projektledare eller säljare tycker att de nya ägarna syns mindre än vad de gamla ägarna gjorde, vilket är tvärtemot den uppfattning som finns hos de som jobbat en kortare tid inom andra befattningar. De nya ägarna verkar inte ha en lika nära relation till dem som har en mer ledande befattning som de gamla ägarna hade, men verkar dock synas oftare på företaget bland de övriga anställda än vad de tidigare ägarna gjorde.

”De nya ägarna har ju varit och presenterat sig upp inför alla anställda ett flertal tillfällen, och det har vi ju inte sett av så mycket tidigare. Eller jag som gjort mig lite mer i ledningsgrupp och sådant har ju varit närmare dom tidigare men de övriga anställda har ju egentligen inte sett ägarna i någon större utsträckning tidigare.” (Respondent I)

”Men de nya ägarna har inte varit så närvarande som jag trodde. De gamla ägarna kom ju alltid in på mitt kontor innan men så är det ju inte nu.” (Respondent B)

De nya ägarnas minskade närvaro bland anställda med ledande befattningar är ett medvetet val från de nya ägarna. De nya ägarna har en aktiv roll i styrningen av AB, men väljer att det dagliga arbetet ska göras och synas från den nytillsatta VD:n och ekonomichef. De har starkt förtroende för deras tillsatta ledning och för att inte minska tilliten till den nya ledningen vill de inte synas allt för ofta. Respondenterna som upplever att de nya ägarna är mindre närvarande än de gamla har även kommenterat att de upplever den nya ledningen som mer närvarande.

”Jag har dagliga samtal med bolagets VD. Vi kan dock inte vara på plats hela tiden, finns en risk att man underminerar ledningens position då. Vårt ägarskap yttrar sig genom att vi pratar med VD:n och finanschefen jämt i praktiken.” (Respondent J)

”Nu kanske man ser mer utav VD men mindre av ägare, innan var det tvärtom.” (Respondent B)

4.5 Externa relationer

4.5.1 Relationer till kunder

AB:s sammanfattade strategi är att med hög kompetens utveckla och producera systemlösningar och tjänster för automationsservice för att kunna skapa värde för kunderna och bli deras förstahandsval. Väl medvetna om att kunder kan ha blivit osäkra på företaget med tanke på dess historia på senare år, vill de nu stärka sina relationer. Tidigare ledning menar att kundförtroendet var starkt, de hade personliga möten och god dialog med de större kunderna.

Nuvarande ledning och en majoritet av övriga respondenter menar att betalningsvillkoren var för generösa. Kunderna tog en väldigt låg, om ens någon, finansiell risk vid affär. Som svar på det har den nya ledningen omförhandlat en del avtal och betalningsvillkor, till AB:s fördel. Som resultat har den finansiella risken för kunderna ökat och de har blivit mer försiktiga. Det finns delade meningar om huruvida dessa ändringar i betalningsvillkor var ett klokt val. Den ökade försiktigheten från kunder har både projektledare och säljare märkt av och tror att nya betalningsplaner i kombination med företagets ekonomiska situation har gjort att de hittills tappat en affär. 2019:s årsredovisning och företagets kreditvärdighet verkar också spä på den osäkerhet som kunder kan känna.

”Vad de flesta gör är att de tar en kreditupplysning och det är ju en automatiserad process. Det gör ju affärspartners regelbundet. Där finns det en förklaringsbörda liksom, att försöka ge kunder och leverantörer trygghet i att det här kommer gå bra. Och det är klart att ett ägarskifte är en väldigt viktig del i att återfå förtroende hos leverantörer och kunder. Kan man kombinera det med både en vilja och förmåga att stötta bolaget ekonomisk så kan man få kunderna att gå från att vara nervös till att bli komfortabla” (Respondent J)

Vid en första anblick på årsredovisningen så kanske ett företag inte vill investera i en produkt från AB. Årsredovisningen visar dock inte att nya ägare kommit in. Fokus ligger därför nu på att färdigställa projekt så fort som möjligt trots att det för AB är förlustaffärer, dels för att få tillbaka investerade pengar, dels för att kunna behålla goda kundrelationer. Kontinuerlig kontakt med kunder för att få dem att känna sig säkrare anses viktigt. Både säljare, ledning och projektledare tror att kunders förtroende för AB har stärkts med nya ägare. Kunder ser en möjlighet att projekten kommer färdigställas och är villiga att ändra på krav för att underlätta för AB. Säljare, service-, konstruktionschef och projektledare samt fler med kundkontakt förklarar att gamla kunder har varit ganska väl informerade om vad som pågått i företaget både före och efter ägarbytet. Nya kunder får en annan information, främst att det finns nya ägare som skjutit in pengar till företaget.

Produktionen upplever en stöttning från högre chefer i företaget, något som inte fanns i samma utsträckning före ägarbytet. Flera stora kunder har varit väldigt pålästa på avtalen och lyckats skapa sig fördelar.

”Större kunder är ju väldigt pålästa i kontraktets biten och tar det till sin fördel och vi har väl varit egentligen lite dåliga på att bita ifrån där också. Men nu har vi blivit lite bättre på det och kan sätta lite mer press på kunderna som vi levererar till” (Respondent I)

Ofta har en projektledare ansvar för en specifik kund och kontakten för pågående projekt kan vara daglig. Denne ansvarar också för att resurser finns för den order som ska färdigställas samt att avtal följs. Produktionen har daglig kontakt med kunder, ofta när en robot ska installeras eller om något strular och fler insatser eller resurser behövs. Då kontaktas produktionschef som är ansvarig för att lösa det, ofta med servicepersonal hos kunderna. AB är inne i slutfasen i ett större projekt där de har haft en ”lessons learned” med kunden. Det handlar om ett stort komplext projekt där de tillsammans med kunden har utvärderat vad som gått bra och mindre bra och vad som gjorts rätt eller fel. En högre chef förklarar det som att det liknar en vitbok,

det här blev fel och det här är vårt fel. Trots att projekt inte är färdigställda så görs denna vitbok med kunden, upplevelsen är att detta har stärkt kunders förtroende för AB.

4.5.2 Relationer till leverantörer

Både deras mest frekvent använda leverantörer och de som det köps in mindre från är informerade om vad som pågått och vad som pågår i företaget. Den tätaste kontakten har varit och är med deras mest frekventa leverantörer. Alla leverantörer har fått information om företaget via mejl, i vilken utsträckning de tagit del av det är dock osäkert. AB och en leverantör har på grund av bristande förtroende för varandra gått skilda vägar då ledningen ansåg att leverantören ställde ett orimligt krav. Leverantören försåg AB med en nödvändig resurs för att bedriva den dagliga verksamheten, men denna ska nu bytas ut mot en annan. En respondent som jobbar med inköp har uppfattningen att det ekonomiska läget har påverkat relationerna mycket negativt på kort sikt, vilket har resulterat i tuffa krediter. ”På kort sikt” betyder månaderna före och fram till ägarbytet. Fjolårets årsredovisning verkar också vara något som påverkar deras möjligheter att förhandla med leverantörer. De har varit väldigt oroliga och ifrågasatt om det finns tillräckliga ekonomiska resurser för att driva verksamheten vidare. Detta har bemötts genom möten och dialoger där AB har presenterat hur det ser ut nu med ny ägarstruktur och att de inte bara ska utgå från årsredovisningen 2019 och kreditupplysningar baserade på den. Nu med nytt kapital vill de försöka lugna sina leverantörer. På detta sätt har de lyckats återuppbygga lite förtroende och fått förlängt en del krediter.

”Dom är medvetna om vilken situation vi har haft och de vill att vi ska komma tillbaka på banan igen. Och sen är vi säkert en ganska viktig kund för några av dem.” (Respondent D)

Både ledning och inköp känner nu ett starkt förtroende från leverantörer. Nya order som visar på att även vissa kunder tror på AB har också underlättat förhandlingarna kring betalningsvillkor. AB är en av de större verksamma aktörerna i branschen och är en viktig kund för flera leverantörer, vilket stärker deras förhandlingsposition. Som det ser ut nu är ofta inköpsavdelningen en avropsavdelning, de skickar iväg order de fått underlag för från en projektledare. De har sällan möjlighet att förhandla mellan olika leverantörer och spela ut dem mot varandra, utan måste köpa in det som är skrivet i avtalet med en kund. Det gör att de blir begränsade i vilken utsträckning de kan förhandla om pris och betalningsvillkor.

4.5.3 Relationer till finansiärer

Tidigare ledning menar att relationen med banken blev väldigt ansträngd mot slutet före ägarbytet. Banken var missnöjd med den tidigare ekonomichefen och ville att denne skulle avgå. Efter ägarbytet har nya ledningen och styrelse suttit i hårda förhandlingar med banken och upplever att relationen dem emellan är kraftigt försämrad. Dock finns det en uppfattning från en styrelsemedlem och två högre chefer att banken uppskattar nya ägare i bolaget då deras första mål är att färdigställa de projekt som banken lånat ut pengar till, med andra ord kan banken få tillbaka de pengar de lånat ut, något som annars inte hade varit möjligt. Vidare finns en uppfattning om att banken känner att det var en lite väl ”nära döden upplevelse” för dem och att AB själva är lite brända som låntagare. Nu gick det bra, men relationen till banken tror de nya ägarna är ganska färgad för en längre tid framöver. Nuvarande bank vill få tillbaka sina

pengar och sedan minska sin riskexponering. Därför finns nu planer på att byta bank för att kunna börja på ruta noll och bygga en normal bankrelation. Att byta finansiär är ingen negativ nyhet för AB. Även om det kommer vara omständligt att byta bank så ingår det ofta i de nya ägarnas strategi när de tar över bolag som befinner sig i en liknande situation som AB gör. Det ger ett företag en möjlighet att bygga en ny, normal och sund relation till sin finansiär. Det underlättar för framtiden när investeringar eller projekt ska genomföras. De menar också att ett sådant byte måste ske vid rätt tidpunkt. Ingen bank kommer att vilja kliva in i ett bolag som inte har löst sina problem, så först måste de åtgärdas. Om det sker ett byte av bank, vilket är tanken, så tror ägarna att ett sådant har ett ganska kort "bäst före" datum. AB måste göra det de har sagt att de ska göra och tala om i tid om något avviker från planen. För att ett byte av finansiär ska bli möjligt krävs ett förtroende från början, något som nya ägare kan bidra med.

"Bankerna värdesätter en öppen diskussion, därför är vi måna om att prata med de som är berörda. Då blir banken nöjd och glad. De allra flesta förstår att ibland går det inte exakt enligt plan, men då måste man förklara varför och vad man gör åt det"- (Respondent J)

Kapitel 5 – Analys

5.1 Interna relationer

5.1.1 Relationer mellan anställda

Tillit

Det har blivit tydligt att tilliten mellan nivåer inom AB var svag före ägarbytet, ledning och anställda tvivlade båda på varandra. Tengblad & Oudhuis (2018) menar att tillit mellan medarbetare är av yttersta vikt för en organisation. Pal m.fl. (2014) belyser vikten av tillit inom en organisation och hur den är nödvändig för att kunna studsas tillbaka från olika störningar. Bristen på tillit bidrar till vår förståelse för hur, eller framförallt varför, både samarbete och dialoger uppfattas som bristfälliga. Givet att tilliten tidigare var försvagad borde det kunna förklara varför AB inte lyckades vända sin nedgång. Nu efter ägarbytet verkar tilliten ha förbättrats mellan medarbetare, såväl ledning som anställda. Det finns ett förtroende för ledningens kompetens samtidigt som den lutar på den personal som jobbar med pågående projekt och deras kompetens. En förbättrad tillit bland medarbetarna borde därmed lägga grunden för att övriga delar av företagets interna relationer förbättras. Detta kan i sin tur tänkas stärka övriga sociala resurser.

Dialoger

Bristfällig och icke-fungerande kommunikations- och informationsutbyte inom ett företag kan leda till betydande problematik. Det kan både skapa och undanhålla information om problem (Tengblad & Oudhuis, 2018). Tidigare ledning och anställda lyckades inte kommunicera med varandra när problem uppstod. Detta påverkade direkt möjligheten att planera och fördela resurser mellan projekt, som i sin tur försenades och deadline passerades. Säljarna sålde projekt och lämnade generösa betalningsvillkor när det redan var full beläggning i företaget. Hade direktiven från dåvarande ledning varit tydligare hade detta kanske kunnat undvikas. Den nya ledningens försök att lösa detta problem verkar ha haft kortsiktigt positiva effekter, då anställda upplever att planering och resursfördelning blivit till det bättre. I nuläget är det inte möjligt att uttala sig om några långsiktiga effekter med tanke på att ledningen är ny och att företaget fortsatt befinner sig i en kris. Ledningens initiativ i att hålla veckovisa projektuppdateringar kanske ökar förutsättningarna för att få ordning på projekten. Tengblad & Oudhuis (2018) belyser även vikten av öppenhet inom organisationer. Detta är antagligen fortfarande ett förbättringsområde, de flesta respondenterna önskar ytterligare uppdateringar om företagets status oftare. Ledningen verkar vara medveten om denna brist men anser att de saknar underlag för att i nuläget kunna förbättra det. Givet hur viktig kommunikation är och hur tydliga effekter bristerna har haft för AB borde arbetet för att förbättra dialoger inom företaget, om det lyckas, ha en positiv effekt på AB:s sociala resurser. Även Pal m.fl. (2014) hävdar att kommunikation är viktigt men för att den ska bli effektiv krävs tillit. Med ökad tillit från en större majoritet borde kommunikationen kunna effektiviseras och spridas vid rätt tillfälle till rätt personer.

Samarbete

Den tidigare önskan om att företaget ska komma tillbaka starkt kvarstår bland samtliga medarbetare på AB. Det gemensamma målet borde därmed underlätta samarbetet, dock är flertalet respondenter missnöjda med hur samarbetet ser ut i dagsläget. Vissa tycker det fungerar

bra, andra mindre bra och andra för dåligt. Både tidigare och nuvarande medarbetare tycker sig se en stor grad av personlig prestige och individualism i AB. Enligt Tengblad & Oudhuis (2018) bör företag ha en gemenskap och samarbete som sträcker sig över interna gränser. Sättet AB jobbar på nu är oförändrat, förutom det faktum att andelen inhyrd personal är nästintill noll. Det verkar saknas struktur för att jobba tillsammans mot målet och individer får köra egna race för att projekt ska kunna färdigställas. Komplexiteten i och resursfördelningen mellan projekt verkar hämma samarbetet och skapa en individualistisk kultur. Att de har kvar stora projekt från tiden före ägarbytet kanske är en viss förklaring till varför samarbetet inte uppfattas som bra av samtliga. Först efter att projekten är färdigställda kan AB mötas runt en ny struktur för hur de vill jobba och när företaget är uppe på fötter igen kan det bli aktuellt med nya gemensamma mål.

Engagemang

Det är önskvärt med ett engagemang från anställda som är lika starkt för företaget som för sina egna personliga intressen (Tengblad & Oudhuis, 2018). Flertalet respondenter har idag lättare att känna ett större engagemang jämfört med tidigare, de har inte förlorat sin anställning och ser ökade chanser för AB att överleva. Vissa respondenter uppger även att deras engagemang är starkt riktat mot företaget och att de har ett känslomässigt engagemang i att företaget ska överleva och må bra. Några anställda som tidigare varit delägare känner inte någon försämring i vare sig sitt eget eller övriga anställdas engagemang. Andra ser att den lilla extra gnistan som kom med att vara delägare nu försvunnit. Kanske blir det svårare för ledningen att öka engagemanget till den önskvärda nivån hos de som har tappat gnistan, än hos dem som inte sett sin andel säljas. Överlag har engagemanget hos de anställda varit och är fortsatt högt. Det som saknades tidigare var ett starkt engagemang hos ledningen, vilket numera uppfattas som högre i den nya. Kanske kan detta påverka möjligheterna till bättre samarbete och starkare engagemang bland kollektivet. Ökad närvaro från ledningen borde också kunna påverka styrningen av företaget i en annan utsträckning än tidigare.

5.1.2 Relationer till ägare

Relationen mellan tidigare ledning och tidigare ägare var spänd. De båda parterna hade olika åsikter om vad som behövde göras. Därmed så fanns det heller inget stöd från ägarna till ledningen. Goda relationer till ägare är en värdefull resurs, som kan synas genom att ägare stöttar ledningens tänkta strategiarbete eller investeringar. Ägare som siktar på att sälja sina innehav är inget tecken på ett gott ägarförhållande till företaget (Tengblad & Oudhuis, 2018). I AB:s fall gick de gamla ägarna i säljtankar under flera år. Det som dock var bra tidigare var ägarnas förhållande till vissa av de anställda i företaget, främst av familjära orsaker. Huruvida det gynnade företaget eller inte är dock osäkert. Med hänsyn till det ansträngda förhållandet mellan den tidigare ledningen och ägare, samt deras vilja att sälja företaget går det inte att undvika tanken om att detta har haft en negativ påverkan på både tillit och engagemang i företaget, som i sin tur även påverkat andra resurser, både sociala och finansiella men också de tekniska.

I AB:s fall där VD och ekonomichef har blivit tillsatta av de nya ägarna fungerar de som ägarnas förlängda arm. Ägarna själva menar att företaget befinner sig i en sådan sits nu att det inte är

aktuellt att prata om strategier för kommande år. Det är möjligt först efter att företaget kommit tillbaka på fötter. De första stegen i den processen är att färdigställa de order som ligger kvar samt betala av sina skulder till banken. Utan de nya ägarna hade detta inte varit möjligt. Så även om ägarna kanske inte fungerar som det bollplank åt ledningen eller den röst som kan ge stöd åt satsningar, så hjälper ägarna företaget att överleva. Ägare och ledning har daglig kontakt, från båda parter låter det som att förhållandet är både positivt och konstruktivt. De nya ägarna har inte endast ett kortsiktigt mål utan ser på investeringen som ett långsiktigt engagemang. Trots att de i nuläget inte kan ge stöd till strategiplanering verkar det ändå som att det nya ägarförhållandet har utvecklats till det positiva för AB.

Tengblad & Oudhuis (2018) skriver mycket om vikten av förhållandet mellan ägarna och företagets ledning, eller till företaget som en helhet, men lägger ingen vikt vid hur förhållandet mellan medarbetare utöver ledning och ägare ser ut i ett företag. I AB:s fall verkar många respondenter värdera sin relation till ägarna högt, vilket i sin tur borde vara en värdefull resurs för AB. Svaren kring ägarnas närvaro har varierat, vissa upplevde att de gamla ägarna var mer närvarande medan andra tycker att de nya ägarna är mer närvarande. Gemensamt finns ett önskemål om ägare som gör sig synliga för de anställda. Närvarande ägare tycks bidra till ökad tillit vilket är en grundsten i utvecklandet av ett företags resiliens enligt Tengblad & Oudhuis (2018).

5.2 Externa Relationer

5.2.1 Relationer till kunder

Kunskap om kunders preferenser och snabba svar på både krav och klagomål är viktiga förmågor för ett företag. Barney (1991); Tengblad & Oudhuis (2018) poängterar fördelen med lojala kunder. Ett sätt att knyta an till kunder är genom att lämna garantier. AB har kundrelationer som sträcker sig flera decennier bakåt. Huruvida AB:s kundrelationer till följd av ägarbytet och förhandlingar om nya betalningsvillkor har utvecklats positivt eller negativt finns det händelser och åsikter som talar både för och emot. En respondent tror att de hittills har tappat en affär på grund av detta. Å andra sidan finns uppfattningar om att relationer har blivit till det bättre. Med nya ägare, som visar att de tror på företaget och har som mål att färdigställa projekt ökar tryggheten hos kunderna. Kanske blir det då mer försvarbart för kunderna att öka sin finansiella risk när de ska investera i produkter från AB. AB:s ekonomiska sits samt ändrade betalningsvillkor har lagt press på kundrelationerna. Det är nu viktigt att behålla dem genom att kommunicera AB:s nya styrkor och försöka öka förtroendet hos kunderna.

Tengblad & Oudhuis (2018) fokuserar på privata kunder (B2C) när de beskriver relationer till kunder. För AB handlar det om företagskunder (B2B) där en affär regleras mer utförligt i avtal som beskriver skyldigheter och rättigheter för båda parter. Det betyder inte att AB:s kundrelationer är mindre viktiga, tvärtom, däremot skiljer det sig i hur och vart B2B kunder visar sitt missnöje. I AB:s fall verkar större kunder ha använt kontrakten för att skapa sig fördelar och frånsäga sig skyldigheter. Med de nya ägarna finns en upplevelse om att AB har fått andra möjligheter att försvara sig, som någon respondent uttryckte det, "bita ifrån"

(Respondent I). Den tappade affären verkar bero på att kunden upplevde att de fått mindre förmånliga betalningsvillkor, som i sin tur innebar en större finansiell risk som de inte var villiga att ta.

5.2.2 Relationer till leverantörer

På samma sätt som att kunder efter en negativ kreditupplysning kan bli tveksamma till att göra affärer med AB gäller detta även leverantörer. AB:s ekonomiska läge har gjort leverantörer osäkra på deras betalningsförmåga, därför har ledning och inköpare lagt mycket tid och samtal på att lugna leverantörer. Upplevelsen är att det har fungerat och förtroendet är ömsesidigt. Sett till AB:s storlek inom sin bransch tror de att en del leverantörer är beroende av fortsatta affärer och att de därmed inte riskerar att förlora dem. Detta i sin tur ökar deras förutsättningar i förhandlingar för att förlänga krediter. I det fall där en leverantör byts ut är det på grund av bristande förtroende från båda sidor och därmed kan AB utveckla en ny relation med en leverantör från grunden. Leverantörer spelar stor roll för AB och har direkt påverkan på kvaliteten av de tjänster och produkter som levereras till slutkund. Tengblad & Oudhuis (2018) understryker vikten av goda leverantörsförhållanden och hur leverantörer påverkar kvalitén på ett företags produkter och tjänster. I nuläget verkar relationerna vara stabila trots att de har suttit i förhandlingar för att få förlängt sina krediter.

5.2.3 Relationer till finansiärer

Nya ägarna med ledning har suttit i tuffa förhandlingar med nuvarande bank och ser den relationen som kraftigt försämrad. De tror ändå att banken är lättad över ägarbytet och nu ser en möjlighet att få tillbaka utlånade medel. Utan försäljningen hade bankerna förmodligen begärt AB i konkurs. Relationen till banken är av stor vikt för den dagliga verksamheten och går den inte att förbättra behöver banken bytas ut. Planen är och har varit sedan ägarbytet att byta bank, tanken är att göra detta under 2021. Banker tar med både betalningsförmåga och historik i sin utvärdering av pålitlighet och möjligheter att möta finansiella skyldigheter (Tengblad & Oudhuis, 2018). Om företag är beroende av inlåning för den dagliga verksamheten är god relation till banken nödvändig. AB måste visa att de är kapabla att klara av sina finansiella skyldigheter innan det blir möjligt att byta bank. Ur den aspekten ser AB:s ägare nu att de är lite brända hos nuvarande bank. För att kunna få en normal bankrelation ser de ett byte som nödvändigt men först behöver AB få ordning på sin verksamhet och ta sig ur krisläget.

AB:s kris har ett antal förklarande orsaker och dess oförmåga att tidigare kunna återhämta sig från krisen tyder på att deras resiliens varit svag. För att vända på AB:s nedgång var det givet att för att förbättra sin resiliens skulle de resurser som påverkar AB:s resiliens behöva stärkas. Utifrån respondenternas svar har det identifierats ett antal områden som påverkat AB:s sociala resurser negativt och som i sin tur försämrat resiliensen. Respondenternas svar visar på viktiga områden för verksamheten och vilka som påverkats av ägarbytet. Det framgår också att det finns områden som det skulle kräva ytterligare initiativ till förbättring.

Kapitel 6 – Slutsatser

Forskningsfrågan var ”*Hur har företaget AB arbetat med sina sociala resurser för att förbättra sin resiliens?*”. Kortfattat blir svaret att AB jobbar på att förbättra tillit, kommunikation och samarbete vilket bidrar till en förbättrad organisatorisk resiliens. Det finns dock områden som kräver fortsatt utveckling. Vad vi har kunnat se är att AB fortfarande befinner sig i ett kritiskt läge, men att de nu jobbar på ett sätt som stärker deras resiliens och därmed överlevnadsförmåga. Genom denna studie har det framkommit vilka sociala resurser som varit problematiska, och hur AB jobbar för att förbättra dem.

AB:s kris har ett antal förklarande orsaker och dess oförmåga att tidigare kunna återhämta sig från krisen tyder på att deras resiliens varit svag. För att vända på AB:s nedgång var det givet att för att förbättra sin resiliens skulle de resurser som påverkar AB:s resiliens behöva stärkas. Utifrån respondenternas svar har ett antal områden identifierats som påverkat AB:s sociala resurser negativt och som i sin tur försämrat resiliensen. Respondenternas svar visar på viktiga områden för verksamheten och vilka som påverkats av ägarbytet. Det framgår också att det finns områden som kräver ytterligare initiativ till förbättring.

Det mest grundläggande är tillit. Det har framgått av fallstudien att den tidigare varit bristfällig. Tilliten har förbättrats hos de flesta respondenterna, men det finns individer som tycker att den på senare tid blivit till det sämre. Om inte tillit mellan samtliga medarbetare finns är antagligen inte heller andra resurser och relationer felfria, vilket AB har varit ett tydligt exempel på. Personlig prestige, individualism och dålig kommunikation har haft en direkt inverkan på möjligheter till samarbete. De interna relationerna har i sin tur påverkat externa relationer, främst på två sätt. Det första, de har inte lyckats hålla deadline till kunder. Det andra, dålig likviditet har gjort att AB fått svårt att uppfylla sina finansiella skyldigheter.

För att öka sina möjligheter att överleva framgår det att AB har jobbat mot att förbättra sin resiliens genom sina sociala resurser. Idag finns förutsättningar som inte tidigare fanns. Det finns en tillit mellan ledning och anställda som nu är ömsesidig. Det görs försök för att förbättra kommunikationen och ge tydligare direktiv till säljare och projektledare. Det finns ett gemensamt delat mål som ökar förutsättningarna för bättre samarbete och gemensam planering. De nya ägarna fokuserar snarare på att hålla uppe företaget än att stötta nya investeringar och ledningen fungerar som deras förlängda arm. Ledningen är närvarande och visar på engagemang och vilja att förstå, något som tidigare uppfattades som svagt. Även om det inte finns någon förändrad struktur för hur de vill och ska jobba, finns sociala resurser i form av interna relationer som kan bidra till positiv utveckling snarare än en ond spiral. AB värderar externa relationer högt, det aktiva arbetet med att upprätthålla och stärka externa relationer har hittills gett positiva resultat.

Resurser och relationer som fortfarande bör utvecklas för att stärka AB:s resiliens är ökad tillit, ökat engagemang, förbättrat samarbete och tydligare kommunikation även om samtliga delar, utom samarbete, nu känns och uppfattas som bättre jämfört med före ägarbytet. Om engagemanget och tilliten försvagats lite hos ett fåtal personer på grund av att företaget inte

ännu tagit sig ur krisen borde den därmed bli bättre om de kommer tillbaka på fötter. Tydligare kommunikation är däremot något som kan förbättras nu och är något som många respondenter önskar. I nuläget saknar ledningen önskade mätetal som de anser nödvändiga för uppföljningar, kanske borde ledningen då kommunicera just detta.

6.1 Bidrag till forskning

Studien har bidragit till forskningsområdet genom att undersöka organisatorisk resiliens utifrån ett relativt outforskat perspektiv. Att titta på hur ett företag arbetar för att förbättra sin resiliens mitt i en kris ger en inblick både i hur tidigare koncept om organisatorisk resiliens kan appliceras till sådana fall, samt vilka övriga sociala resurser som påverkar. Tengblad & Oudhuis (2018) ger exempel på hur kundrelationer kan och borde se ut, främst ur ett perspektiv där kunderna är många och oftast privatpersoner. Vi upplever att det saknas exempel i Tengblad & Oudhuis (2018) modell för hur kundrelationen mellan två företag påverkar resiliensen. Denna fallstudie har visat att kundrelationer är även viktiga i B2B förhållanden och att de kräver aktivt arbete för att hålla dem starka. Vi tror också att förståelsen för hur ett företags interna relationer, främst i mindre och medelstora bolag, kan fördjupas om fler interna relationer inkluderas. I AB:s fall har det blivit tydligt att inte endast relationen mellan ägare och ledning är väsentlig utan även övriga medarbetares uppfattningar och relation till ägare, vilket vi tycker saknas i Tengblad & Oudhuis (2018) modell.

6.2 Förbättringsområden och förslag till framtida forskning

Efter avslutad studie finns det områden som vi tycker hade kunnat förbättras. I samband med grundad teori bör datainsamling fortgå tills man uppnått en teoretisk mättnad (Bryman & Bell, 2013). En teoretisk mättnad uppnåddes för vissa ämnen. Enligt vår tolkning av teorin och betydelsen av tillit hade mättnad angående just tillit endast varit möjlig att nå om samtliga medarbetare på AB intervjuats. Ett längre tidsperspektiv hade gjort det möjligt att fortsatt studera AB:s utveckling och därmed inte bara få en förståelse för hur de jobbar med sina sociala resurser, utan även hur den utvecklingen påverkar företagets överlevnadsförmåga på sikt. Det finns ett värde i att studera hur ett krisande bolag arbetar för att försäkra sin överlevnad, det skulle även vara värdefullt att se huruvida åtgärderna är framgångsrika eller inte. Vad vi kunnat se nu är uppfattningar och vissa kortsiktigt positiva konsekvenser. Utöver det tror vi det hade varit värdefullt att undersöka vilka kompetenser medarbetare i AB har, detta för att bättre kunna förstå deras perspektiv och vad de tror de själva och andra bidrar med till företaget.

Fallstudien omfattar endast ett företag och undersöker ett begränsat tidsperspektiv. För att kunna dra starkare och mer generaliserbara slutsatser borde liknande studier göras på andra företag som befinner sig i liknande situationer. Det skulle även vara bra att återkomma till fallet med AB samt studera andra företag under ett längre tidsperspektiv för att kunna följa utvecklingen av sociala resurser. Studier om huruvida företag är framgångsrika med sina försök till att stärka sin resiliens mot de utmaningar de möter kan erbjuda ytterligare värdefulla bidrag till forskningen om resiliens. Med hänvisning till andras och vår uppfattning om behovet av fler studier kring resiliens hos små och medelstora företag rekommenderas det att fler fallstudier görs på krisande små och medelstora företag.

Referenser

- Akademien, S. (2015). *Svenska Akademien*. Hämtat från Svenska Akademiens Ordböcker: <https://svenska.se/saol/?id=2462795&pz=7> 11 2020
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), ss. 36-45.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2017). *Corporate Finance*. Pearson Education.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bolter, L. (den 1 oktober 2020). Konkurschocken uteblev – men livlinan riskerar ryka. *Dagens Industri*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Liber.
- Ceder, P. (den 8 April 2020). *Så utvecklas svensk ekonomi under coronakrisen*. Hämtat från Svenskt Näringsliv: https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/corona-covid-19/sa-utvecklas-svensk-ekonomi-under-coronakrisen_1005271.html
- Czarniawska, B. (2015). *En Teori om Organisering* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3:1 uppl.). Maidenhead, UK: Studentlitteratur AB, Lund.
- Folkhälsomyndigheten. (November 2020). *Covid-19*. Hämtat från Folkhälsomyndigheten: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/>
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Studentlitteratur.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(B), 410-428.

- Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535-541.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur.
- Statistiska Centralbyrån. (November 2020). *Konkurser efter region, näringsgren SNI 2007, storleksklass och företagsform. Månad 2009M01 - 2020M10*. Hämtat från Statistiska Centralbyrån:
https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__NV__NV1401/KonkurserForet07/
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SME:s why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap* (1:a uppl.). Liber.
- Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2018). *The Resilience Framework*. Springer Nature.
- Tillväxtverket. (den 11 November 2020). *Basfakta om företag*. Hämtat från Tillväxtverket:
<https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Vissa respondenter efterfrågades om två tidsperspektiv.

Generella:

- Hur ser du på företag i nuläget jämfört med när du tillträdde/när nya ägarna tog över?
- Vad tror du var främsta anledningen till att företaget hamnade i den sits de gjorde?
- Hur skulle du beskriva företagets hälsa i nuläget/innan ägarbytet skedde?
- Hur ser förutsättningarna framåt i tiden ut för företaget?

Interna relationer:

- Har du tillit för de anställda/ledningen?
- Om ja, skulle du kunna ge ett exempel på hur denna tillit syns?
- Har ni dialoger och uppföljningar om företagets nuvarande status och förutsättningar?
- Har ni dialoger och uppföljningar om ett projekts nuvarande status och förutsättningar?
- Samarbetar ni och utnyttjar era resurser för att nå era mål?
- Till vilken grad skulle du säga att ni utnyttjar era resurser för produktion?
- Hur ser ditt engagemang ut?
- Är du taggad på att få tillbaka företaget på fötter igen?

Relationer till kunder:

- Hur ser era betalningsvillkor till kunder ut?
- Hur bestäms betalningsvillkoren för sålda projekt?
- Kan du se någon förändring i kunders tillit till er som företag?
- Har kunders förtroende till er förändrats?
- Arbetar/de ni aktivt med relationerna?
- Är kunderna medvetna om vad som hänt företaget?

Relationer till leverantörer:

- Är era leverantörer medvetna om vad som hänt företaget?
- Hur skulle du säga att era finansiella relationer till leverantörer ser ut?
- Hur ser era betalningsmöjligheter ut?
- Har ni behövt skära ned på kostnader?
- Har ni fått hitta nya leverantörer?

Relationer till ägare och finansiärer:

- Vad har ägarna för mål med företaget?
- Tar ägarna en aktiv roll i styrningen av företaget?
- Stöttar dem ledningen i det arbete som de utför eller planerar att utföra?
- Är företaget beroende av banker för er dagliga verksamhet?
- Har investeringarna påverkat möjligheter att låna från banker?
- Har företagets historik påverkat möjligheter att låna pengar?
- Hur har bankernas förtroende för företagets betalningsförmåga har utvecklats?
- Skulle du kunna kort beskriva hur skuldsättningen och dess utveckling ser ut.
- Hur ser du på företagets finansiella position?