

# Detaljhandelns kamp mot Covid-19

**En kvalitativ studie om krishanteringsplaners  
påverkan på företags disponering av  
marknadsföring i en kris**

**Av: Simon Svedberg & Alexander Ebert**

Handledare: Renate Åkerhielm  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Ämne | vårterminen 2021  
Programmet för Ekonomi, Teknik & Design



# Abstract

The purpose of this study is to understand how companies in the retail industry altered the disposition of their marketing during the Covid-19 outbreak and whether crisis management plans contributed to the producers' choice of disposition. To conduct the survey, semi-structured interviews were held with three retail companies, which are categorized as “large companies” according to the Swedish Agency for Economic and Regional Growth. The respondents consisted of senior managers from the marketing department of within each firm. The results show that crisis management plans contributed to companies' ability to identify new opportunities and counter threats, while dynamic functions contributed to their ability to respond to the crisis in an effective way by their choice of marketing disposition. Furthermore, the respondents stated that crisis management plans are not relevant until the outcome of the crisis is more clear. Lastly, the results show that most companies saw opportunities to reach more potential consumers on the internet with the new migration of pensioners on the internet, when the pandemic forced society to become more active on the internet.

# Sammanfattning

Denna studies syfte är att skapa förståelse för hur producenter inom detaljhandelsbranschen ställde om sin disponering av marknadsföring under Covid-19 samt huruvida krishanteringsplaner bidrog till producenternas val av disponering. För att genomföra undersökningen utfördes semistrukturerade-intervjuer med tre stycken detaljhandelsbolag, vilket kategoriseras som "stora företag" enligt tillväxtverket. Respondenterna bestod av högt uppsatta chefer från marknadsavdelningen inom respektive företag. Resultatet visar att *krishanteringsplaner* bidrog till företags förmåga att identifiera nya möjligheter och motverka hot, samtidigt som *dynamiska funktioner* bidrog till att bemöta krisen på ett effektivt sätt genom deras val av disponering avseende marknadsföring. Vidare, redogör respondenterna att krishanteringsplaner inte är av relevans förrän man kan tydliggöra utfallet av den pågående krisen. Slutligen, visar resultaten att majoriteten av företagen såg möjligheter att nå ut till fler potentiella konsumenter på internet då pandemin tvingade samhället att bli mer aktiva på internet. I synnerhet, har man sett en drastisk ökning av pensionärer på internet vilket skapat nya möjligheter för företag.

# Innehållsförteckning

Detaljhandelns kamp mot Covid-19	0
Definitioner	5
1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 1990-talet	6
1.1.2 2000-talet	6
1.1.3 2010-talet	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Forskningsfråga	9
1.4 Syfte	9
1.5 Problemdiskussion	9
2 Teoretisk referensram	13
2.1 Omnikanal Marknadsföring	13
2.2 Dynamiska funktioner	13
2.2.1 Avkänning (sense)	14
2.2.2 Utnyttjande (seize)	15
2.2.3 Omvandla/förvandla (transform)	15
2.3 Krishanteringsplaner	15
2.3.1 Pre-crisis	17
2.3.2 Crisis	17
2.3.3 Post-crisis	17
2.4 Teorisyntes	18
3 Metod	19
3.1 Val av metod	19
3.2 Forskningsansats	19
3.3 Forskningsdesign	19
3.4 Urval	20
3.5 Etiska aspekter	21
3.5.1 Informationskravet	21
3.5.2 Samtyckeskravet	21
3.5.3 Konfidentialitets- och anonymitetskravet	21
3.5.4 Nyttjandekravet	21
3.6 Empiriinsamlingsmetod	21
3.6.1 Semistrukturerade intervjuer	21

3.6.2 Intervjuguide	22
3.7 Studiens datakvalité	22
3.7.1 Trovärdighet	22
3.7.2 Pålitlighet	23
3.7.3 Överförbarhet	23
3.7.4 Bekräftelsebarhet	23
3.8 Metodkritik	23
4 Empiri	25
4.1 Pre-Covid-19	25
4.1.1 Sense	25
4.1.2 Seize	26
4.1.3 Transform	26
4.1.4 Krishantering	27
4.2 Covid-19	27
4.2.1 Sense	28
4.2.2 Seize	28
4.2.3 Transform	29
4.2.4 Krishantering	30
4.3 Post-Covid-19	31
4.3.1 Sense	31
4.3.2 Seize	31
4.3.3 Transform	32
4.3.4 Krishantering	33
5. Analys	34
5.1 Pre-Covid-19	34
5.2 Covid-19	36
5.3 post-Covid-19	39
6 Slutsats	42
7 Diskussion	44
Referenser	46
Bilaga	51

## Definitioner

<b>BtC</b>	Business-to-customer
<b>CtC</b>	Customer-to-customer
<b>Betyg</b>	En kombination av alla konsumenters feedback från en likertskala (1-5), 1 är sämst och 5 är bäst, Oftast byts siffrorna ut mot stjärnor
<b>Recension</b>	En individuell konsuments omdöme som kan ses av andra konsumenter
<b>Covid-19</b>	Sars-Cov-2 pandemin
<b>Online</b>	Via world wide web/internet
<b>IT-bubblan</b>	Aktiemarknaden kraschar och majoriteten av alla aktier i relation till internet går ner enormt
<b>E-handeln</b>	Konsumtion via internet
<b>Online-detaljhandel</b>	Detaljhandel-försäljare via internet
<b>Sociala medier</b>	Digital plattform online där man kan interagera med andra människor
<b>W.H.O</b>	World health organization
<b>Hypermobilitet</b>	Överrörlighet

# 1 Inledning

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 1990-talet

Den globala online-detaljhandeln fick sin början i mitten av 1990-talet i samband med accelereringen av effektivare Business-to-Business (“BtB”) transaktioner och en förbättrad hantering av försörjningskedjan (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 3). Det förbättrade flödet av kommunikation mellan företag och försörjningskedjan underlättade för konsumenter att beställa hem produkter online och minskade behovet av att besöka en fysisk butik (ibid).

Huvudfokuset för företag under denna period var marknadsföring, strategiska ledningsteorier och koncept som till exempel McCarthys 4p (McCarthy 1964) och Ansoff matrisen (Ansoff 1957) (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 3). McCarthys 4p bygger på principerna pris, plats, produkt och påverkan (Waterschoot & Bulte 1992, s. 84). och kan kallas för den traditionella metoden för att bestämma marknadsföringsmix. Ansoff matrisen, framtagen av Igor H. Ansoff, presenterar fyra olika tillväxtstrategier som företag kan tillämpa; marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling eller diversifiering (Moussetis 2006, s. 117-118). Med hjälp av dessa teorier och koncept kunde online-detaljhandelsbolag identifiera och upprätthålla konkurrensfördelar, bland annat genom att differentiera sig från andra företag på marknaden (Ibid).

### 1.1.2 2000-talet

De förändringar som skedde under 1990-talet gjorde online-detaljhandeln till en tidig succé, vilket initialt lade grunden för ett ljus 2000-tal. Online-detaljhandelns framgångssaga förändrades dock drastiskt i samband med kraschen av IT-bubblan år 2000 (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021, s. 3), vilket kvarstod till och med den senare delen av 2000-talet, då marknaden stabiliserats igen. Företags fokus återgick då till online-detaljhandeln genom att utveckla ett större servicetänkande och maximerande av kundvärdet (ibid). Vidare, redovisar forskarna (ibid) hur den ökade E-handeln och internetanvändningen under 2000-talet skapade flera verktyg för värdeskapande att användas av återförsäljare, vilket kunde bidra ytterligare till att maximera kundvärdet. Med fokus på kundupplevelsen, värdeskapande och service byggdes detta nya intresse upp av producenterna (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price,

Raghubir & Stewart 2009 se Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021, s. 9). Inom akademisk litteratur skapades även ett intresse att förstå processen av kundupplevelsen, värdeskapandet och servicen (ibid).

Trots det återskapande fokuset under 2000-talet, förändrades perspektivet på online-detaljhandel till viss del då mobilapplikationer och hemsidor, vilka stod för en stor del av online-detaljhandeln, blev viktiga verktyg för bland annat återförsäljare som började att försöka bygga kundrelationer genom dem (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021, s. 14-15). Forskarna (ibid) förklarar hur den tillgängliga teknologin under 2000-talet gav konsumenter en fördel genom att de fick snabbare service och möjligheten att fatta bättre beslut kring köp samt bli erbjudna mera riktade och fördelaktiga erbjudanden. Detta ledde senare till en vidareutveckling inom marknadsföring online, vilket gjorde det möjligt för företag att marknadsföra sig via flera marknadsföringskanaler samtidigt, såsom till exempel mobiler, datorer, tv och tidningar (Verhoef, Kannan & Inman 2015, s. 176), samt förmågan att marknadsföra sig både online och offline samtidigt (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021, s. 3).

Under åren 2005 till 2010, utvecklades marknadsföringen för företag ytterligare i och med att sociala medier ökade i popularitet, vilket gjorde att en kultur av kundbetyg och recensioner växte fram online (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021, s. 8-10). Detta ansågs allt mer viktigt för återförsäljare (Ibid) och med tiden växte även återförsäljarnas närvaro på sociala medier, där de enklare kunde nå ut till sina konsumenter. Sociala mediernas användningsområde för återförsäljarna var framförallt prissänkningar, rabatter och andra typer av erbjudanden (ibid). Den ökade marknadsföringen på sociala medier resulterade med tiden i ökade förväntningar på fysiska återförsäljare som ännu inte hade börjat marknadsföra sig genom sociala medier, vilket gjorde att de långsamt förlorade kapital och marknadsandelar (ibid).

### 1.1.3 2010-talet

De stora förändringarna i konsumenters prioriteringar samt den större tillgången till ny teknologi och sociala kanaler under 2000-talet förändrade återförsäljares verksamhet och marknadsföringsstrategi till stor del. Detta revolutionerade hur återförsäljare och företag kommunicerade med sina konsumenter (e.g. Sorescu et al. 2011; Zhang et al. 2010, s. 14), och fortsatte in på 2010-talet. Den växande E-handeln och online-marknadsföringen som



ägde rum under 2000-talet, hade under den senare delen av 2010-talet börjat etablera sig och vuxit till en populär återförsäljnings kanal (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 9-10). Vidare, började konsumenter att använda sig av flera olika kanaler, allt från fysiska affärer till E-handel, sociala medier, mobiltelefoner och recensions-hemsidor (ibid).

Genom etableringen av E-handel och diverse olika marknadsföringskanaler ökade, under åren 2015 till 2019, populariteten bland företag, att använda sig av flera olika kanaler för att kommunicera och marknadsföra sig till kunder, istället för att enbart använda sig av ett fåtal utvalda kanaler (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021, s. 10-11). Den nya strategin för företag att marknadsföra sig på visade sig vara, i hög utsträckning, effektiv och genererade tydliga positiva resultat (ibid). Genom att distribuera sin marknadsföring genom alla tillgängliga kanaler kunde återförsäljare nå ut till en större grupp konsumenter (ibid). Detta har idag blivit ett standardkoncept inom akademisk och praktiserande litteratur för att beskriva integrationen av online och offline kanaler i marknadsföringsmixen, där återförsäljare syftar till att erbjuda en sömlös kundupplevelse oavsett om kunden köpt varor på nätet eller i en fysisk butik (ibid). I och med detta, ökade intresset hos återförsäljare att studera kundbeteenden genom olika kanaler samt studera konsumenters beslutsfattning i relation till köp och hur dessa jämfördes med andra konsumenter (Ibid).

## 1.2 Problemformulering

Covid-19 har i synnerhet skapat hög osäkerhet och rädsla bland konsumenter att bli smittade av Covid-19 genom att be vistas på folktäta ytor, vilket resulterat i att framförallt företag som har fysiska butiker, behövt anpassa sin marknadsföring för att inte förlora kapital & marknadsandelar (Accenture 2020). Covid-19 restriktionerna har huvudsakligen skapat utmaningar för företag att upprätthålla marknadsföring offline, samtidigt som det också skapat större konkurrens online, vilket lett till att det varit svårare att nå ut till konsumenter. Enligt Réklaitis & Pilelienė (2019) har kommunikation med hjälp av marknadsföring varit viktigt för organisationer för att informera, locka och övertala konsumenter. Hänninen, Kwan & Mitronen (2021) fastställer också hur företag som jobbar med flera olika marknadsföringskanaler, framförallt digitalisering, har haft bättre möjligheter för tillväxt än företag som väljer att inte digitalisera sig. Den globala pandemin Covid-19, har och fortsätter påverka organisationers marknadsföring i form av kommunikation, dels genom den plötsliga digitaliseringen som skedde då folk uppmanades att arbeta hemifrån, dels genom restriktioner

som har begränsat antalet personer som får vistas i fysiska butiker (Folkhälsomyndigheten 2021). Enligt undersökningar från McKinsey (Blackburn, LaBerge, O'Toole & Schneider, 2020, s. 2) arbetade företag långsamt med digitalisering innan Covid-19, då de kunde ta mellan 1-3 år för de flesta företagen att genomföra den digitala strategiska förändringen (Ibid). Detta blev problematiskt i samband med Covid-19, då företag tvingades genomföra digitala förändringar på bara några dagar eller veckor. Detta långsamma beteendemönster kan göra att företag blir mer sårbar för en kris, då företagen är långsamma på att ställa om sin verksamhet (Ibid), vilket möjliggör för konkurrenter att ta över större marknadsandelar, varvid interna kriser kan uppstå hos de företag som inte ställt om sin marknadsföring tillräckligt snabbt (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017, s. 1662). Detta leder oss in på syftet med denna studie, nämligen huruvida om krishanterings-strategier har legat till grund för aktörers strategiska val avseende försäljningskanaler. Med hjälp av resultatet kan forskarna diskutera kring hur den organisatoriska världen reagerat till krisen och huruvida krishanterings-strategier bidragit till företags strategiska ändringar inom deras försäljningskanaler i samband med Covid-19.

### 1.3 Forskningsfråga

Vilka faktorer är viktiga för att detaljhandelsföretag ska kunna disponera sin marknadsföringsstrategi effektivt i samband med Covid-19 pandemin?

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att ur ett producentperspektiv skapa en förståelse över vilka strategier, avseende försäljningskanaler, som aktörer inom detaljhandelsbranschen ställde om till som följd av Covid-19 pandemin och om digitaliseringen och krishanterings-strategier har legat till grund för aktörernas strategiska val avseende försäljningskanaler.

### 1.5 Problemdiskussion

He och Harris (2020) beskriver påverkan som Covid-19 har haft på marknadsföringsbranschen, syftet med deras undersökning är att ge en bättre överblick över de konsekvenser som uppstått för aktiva organisationer inom marknadsföring så som till exempel; grundläggande marknadsföringskoncept, kontext för marknadsföring och marknadsföringsstrategi. I studien lyfter författarna fram organisationers ofrånkomliga behov av strategisk förändring på grund av Covid-19. Vidare, beskriver He och Harris (2020) att

förändringar inom marknadsförings-landskapet tvingade organisationer att utveckla en strategisk rörlighet för innan, under och efter pandemin. Många strategier har länge försökt att förespråka vikten av att införskaffa en rörlig strategi, men inte förrän den snabba spridningen av Covid-19 tvingades organisationer till att utveckla en entreprenöriell smidighet för att göra organisationens flexibilitet till hypermobilitet (He & Harris 2020, s. 179). I samband med företagets ökade flexibilitet blev det lättare att använda marknadsföringsstrategier som använder sig av många olika kommunikationskanaler, där marknadsföringen kunde nå ut till fler konsumenter (Ibid). Den här formen av mång-kanals marknadsföring brukade kallas för *multikanal återförsäljning* (Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan, & Venkataramanan 2005 se Cao & Li 2015, s. 200). Målet med multikanalstrategi återförsäljning är något bredare än enbart införingen av nya kanaler, då multikanalstrategi också innefattar kundhantering över kanaler och integrering av detaljhandelsmixen över kanaler (Picot-Coupey, Huré, & Piveteau 2016, s. 4-5).

I och med att många företag började individualisera sin marknadsföring och lägga större fokus på den individuella konsumenten ändrades begreppet *multikanal marknadsföring* till *omnikanal marknadsföring* (Verhoef, Kannan & Inman 2015 se Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 11), där den stora skillnaden är att omnikanal marknadsföring har kunden i centrum av sin marknadsföring och att varje individuell konsument upplever "sin" marknadsföring (Ibid). Samtidigt är marknadsföringen utspridd på många nya kanaler som till exempel olika sociala medie plattformar (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 10). Omnikanaler är däremot inte enbart synkroniserad användning av många kanaler, utan är istället en integration av alla möjliga kanaler inom ett företag (Rigby 2011, s. 4). Under den senaste tiden, har allt fler företag implementerat omnikanals strategier i sin marknadsföring, vilket visats sig vara effektivt inom detaljhandeln (He & Harris 2020, s. 13). Levy, Weitz, and Grewal (2013) definierar omnikanaler som ett samordnat erbjudande som använder alla kanaler hos en återförsäljare för att ge en sömlös kundupplevelse. Collins (2019) redovisar hur omnikanaler har fått ett starkt momentum till skillnad mot marknadsföringskanaler som utgått från antingen offline eller online, men inte båda.

Teorin *Dynamiska funktioner* härstammar i grunden från Resource Base View ("RBV") vars mål är att förklara hur man upprätthåller konkurrensfördelar baserat på resurser och förmågor (Barreto 2010, s. 258). *Dynamiska funktioner* försöker besvara de som RBV inte kan, bland annat hur företag kan identifiera möjligheter i konstant skiftande områden av konkurrens,

eller miljöchocker (D'Aveni, 1994; Eisenhardt & Martin 2000 se Barreto 2010, s. 257) som till exempel Covid-19.

Mellan 1997 till 2007 var *Dynamiska funktioner* nämnd i 1,534 artiklar och identifierad i totalt 40 st ledande tidskrifter inom ledning som till exempel: *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science* och *Strategic Management Journal* (Barreto 2010, s. 258). Teorin är därmed ett populärt koncept och ett noga studerat ämne inom flera områden som: marknadsföring (Menguc & Auh 2006 se Barreto 2010, s. 258), personalförvaltning (Thompson 2007 se Barreto 2010, s. 258), verksamhetsstyrning (Fixson 2005 se Barreto 2010, s. 258), internationell förvaltning (Uhlenbruck 2004 se Barreto 2010, s. 258), informationshantering (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover 2003 se Barreto 2010, s. 258) och entreprenörskap (Arthurs & Busenitz, 2006 se Barreto 2010, s. 258).

*Krishanteringsplaner* har på senare tid vuxit fram till ett starkt verktyg för organisationer att använda sig av när ett oväntat hot framkommer (Coombs och Laufer, 2018, s. 199-200), eftersom krishanteringsplaner är ett flexibelt sätt att justera företag verksamhet till den rådande situationen (Ibid). Justeringen gäller inte enbart företag produktion, utan även de marknadsföringsstrategier som de har (Ibid). Den krishanterings-planering som Coombs och Laufer (2018) lyfter fram använder sig av tre steg för att hantera kriser I) före krisfasen (*the pre-crisis phase*), II) krisfasen (*the crisis phase*) och III) efter krisfasen (*the post-crisis phase*). Fasen före krisen avser händelser man utför som förhindrar eller dämpar krisens påverkan på företaget och minska eventuella skador (Ibid). Krisfasen avser de handlingar som genomförs av företaget under krisens gång (Ibid). Efter krisfasen är den sista delen, men också den viktigaste då det är här som företaget måste ta till sig vad som har hänt under krisen och resonera kring hur de skulle kunna förbättra samt förbereda sig till om samma eller liknande kris uppstår igen (Ibid). I det sista momentet ingår även att, lägga upp en plan för att inkludera den nya informationen som man har samlat in och implementera dessa förberedelser i före krisfasen (Ibid).

Majoriteten av de genomförda studier som blivit citerade, framförallt från år 2015 till 2019, har haft digitalisering och omnikanal-detaljhandel som fokus, där huvudfokus varit förståelse och hantering av implikationerna från digitaliseringen (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 12; Hossain, Akter, Kattiyapornpong, Dwivedi 2020, s. 225-226) samt beskrivningen av termen omnichannels framväxt inom detaljhandel (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 12). Även om grunden av omnikanal marknadsföring består av en

integrerad och sömlös upplevelse av olika kanaler har den befintliga litteraturen ofta en avstängd inställning genom att se offline och online som två olika kategorier (Herhausen, Binder, Schoegel & Herrmann 2015; Huré, Picot-Coupey, & Ackermann 2017 se Hossain, Akter, Kattiyapornpong, Dwivedi 2020, s. 226). Detta har blivit problematiskt i dagens samhälle då konsumenterna använder sig av flera olika online och offline kanaler samtidigt. I och med Covid-19 pandemin, har till exempel fysiska butiker som använder sig av multikanaler och som tvingats stänga ner sina butiker förlorat en av sina marknadsföringskanaler (He & Harris 2020, s. 180), vilket påverkar hur de når ut till kunder. Däremot har fysiska butiker som använder sig av omnikanaler förlorat endast en av ett flertal marknadsföringskanaler, vilket gett dem en större fördel och möjlighet att nå ut till allt flera konsumenter. Vidare, i och med en ökad användningen av internet (He & Harris 2020, s. 178), som resulterat i att företag har tvingats integreras till internet snabbare än tidigare (Ibid), har omnikanaler ökat i användning, något som skapat konkurrens inom omnikanal marknadsföring för detaljhandeln (Hänninen, Kwan & Mitronen 2021, s. 13).

Hänninen, Kwan & Mitronen (2021) sammanfattar sin forskningsstudie med att belysa den fortsatta potentialen av att förstå effekterna av pågående och kommande tekniska och samhällseliga förändringar för att kunna skapa mer omfattande teoretiska och empiriska bidrag till detaljhandelslitteraturen. Coombs och Laufer (2018) lyfter även fram i sin rapport "*Global Crisis Management*" saknaden av studier inom litteraturen om krishantering, något som kunnat gynna organisationer i en krissituation.

Det finns en stor potential i att göra djupgående studier kring disponering av marknadsföring genom *omnikanaler*, samt förståelsen av *krishanteringsplaner*, i samband med en kris som till exempel Covid-19 pandemin. Studien syftar därmed att försöka ge en utökad förståelse om företagets disponering av omnikanals marknadsföring under turbulenta marknadsförhållanden med hjälp av teorierna *krishanteringsplaner* och *dynamiska funktioner*.

## 2 Teoretisk referensram

---

### 2.1 Omnikanal Marknadsföring

Termen omnikanal detaljhandel myntades under 2011 av Rigby (2011) för att tydliggöra den ökade spridningen av digital detaljhandel, samt definiera begreppet omnikanaler som ”en integrerad försäljningsupplevelse som förenar fördelen med fysiska butiker med den informationsrika upplevelsen av online shopping”.

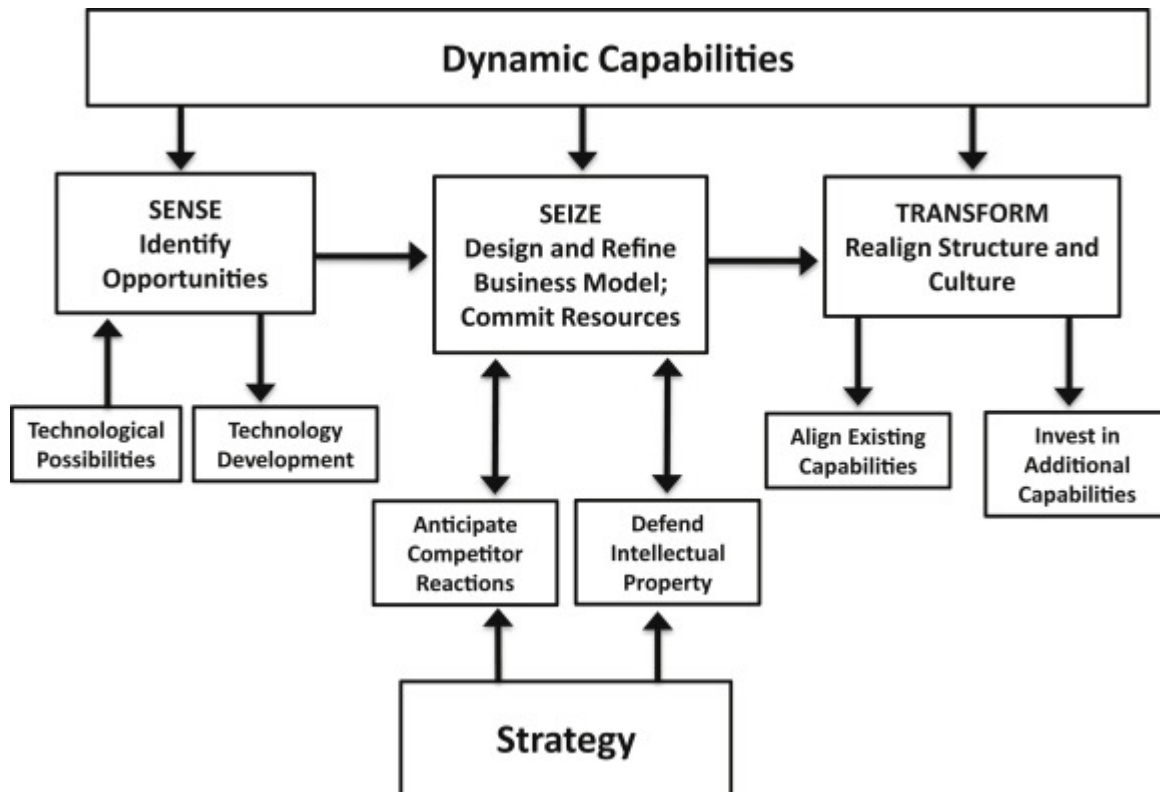
Samtidigt, definierar Verhoef, Kannan & Inman (2015) omnikanal ledning som den synergiska hanteringen av de många olika tillgängliga kanalerna, men även hantering av kundens kontaktpunkter på ett sådant sätt att kundupplevelsen och prestanda över kanalerna optimeras (Hossain, Akter, Kattiyapornpong, Dwivedi 2020, s. 226). Omnikanaler är således inte enbart användningen av alla kanaler samtidigt, utan även integrationen av alla möjliga kanaler inom företagets verksamhet som kan skapa en sömlös upplevelse för konsumenten.

### 2.2 Dynamiska funktioner

Dynamiska funktioner är underbyggda av en organisations rutiner och lednings färdigheter, och visar på firmans möjlighet att integrera, bygga och strukturera om interna kompetenser för att poängtera, ta fram eller upptäcka förändringar i marknadsmiljön (Eisenhardt & Martin 2000 se Hossain, Akter, Kattiyapornpong, Dwivedi 2020, s. 227). Dynamiska funktioner jobbar på två nivåer; en basnivå och ett högre lager av dynamiska funktioner (Winter, 2003 se Teece 2007, s. 40). Basnivån är organisationens operativa, vanliga funktioner, rutin aktiviteter, administration och andra liknande funktioner (ibid). Det övre lagret av dynamiska funktioner kan delas upp i två grupper: mikrofunktionsnivå och en grupp högre ordningsfunktioner (Teece 2007, s. 40-41). Mikrofunktionsnivån involverar justeringen och återskapandet av ett företags existerande vanliga funktioner, men även tillverkandet av nya som exempelvis nya produkter och expansion till nya marknadsområden (ibid). De högre ordningsfunktionerna agerar som support och riktlinjer för mikrofunktionsnivåerna genom ledningen, som via organisatoriska processer, bedömer troliga vägar för framtiden, utformar affärsmodeller för att ta till sig nya eller förändrade möjligheter och bestämmer den bästa strukturen för organisationen baserat på dess befintliga form och de nya planerna för framtiden (ibid). Högre ordningsfunktioner refererar till tre områden; I) avkänning (*sensing*), II) utnyttjande (*seizing*) och III) omvandla/förvandla (*transform*). För att förstå hur företag agerar internt och hur de ändrat sin disponering av marknadsföring under Covid-19 kan ett

företags dynamiska funktioner öka förståelsen hur dom gjort och huruvida de har lyckats med det. De högre ordningsfunktionerna beskrivs mer i detalj nedan.

Figur 1: *Simplified schema of dynamic capabilities, business models, and strategy* (Teece, 2007).



### 2.2.1 Avkänning (sense)

Inom snabba, konkurrenskraftiga miljöer där konsumenternas behov, tekniska möjligheter och konkurrenters aktivitet ständigt är i flöde uppstår möjligheter för både nya och befintliga aktörer, vilket hotar befintliga aktörers vinstström (Teece 2007, s. 1322).

Teece (2007) redogör ytterligare företags avkänningsförmåga som “analytiska system och individuella kapaciteter för att lära sig att känna, filtrera, forma och kalibrera möjligheter” (Torres, Sidorova, Jones 2018, s. 824). Genom att skanna, söka och utforska teknologier, samt andra marknader, kan företag identifiera och forma möjligheter (March & Simon 1958; Nelson & Winter 1982 se Teece 2007, s. 1322). Aktiviteten innebär att företag inte bara fokuserar på investeringar inom forskningsaktiviteter, undersökningar av kundbehov och tekniska möjligheter, utan även; att förstå dold efterfrågan, den strukturella utvecklingen av branscher och marknader samt troliga leverantörs- och konkurrentsvar (Teece 2007, s. 1322).

### 2.2.2 Utnyttjande (seize)

Avkänning, som beskrivs ovan, är nödvändig, men inte tillräckligt för organisatorisk anpassning. Nya möjligheter behöver utnyttjas och hot analyseras för att bygga konsensus bland intressenter, fatta effektiva beslut, och för att investera organisatoriska resurser effektivt (Teece 2007 se Torres, Sidorova, Jones 2018, s. 824). För att påbörja organisationsförändringar är uppbyggnaden av konsensus avgörande för att övervinna organisatorisk tröghet, och något som krävs för en framgångsrik strategisk handling (ibid). När organisationen väl har en delad förståelse behöver organisationen göra strategiska beslut om hur organisationen ska investera sina resurser. Ett företags förmåga att planera organisationens affärsmodell på ett adekvat sätt är grundläggande för utnyttjandet av kapacitet (ibid).

### 2.2.3 Omvandla/förvandla (transform)

Efter att en organisation har känt av och därefter utnyttjat nya möjligheter, är det tredje och sista steget inom dynamiska funktioner omvandling (Teece 2007 se Torres, Sidorova, Jones 2018, s. 824). Ett företag är som tidigare nämnt uppdelat i organisatoriska förmågor, där de behöver känna av möjligheter och utnyttja dessa, för att slutligen förändra och transformera organisationens processer (ibid). Organisationen kan därmed omvandla sina interna processer, som till exempel marknadsföringsstrategier, genom att utnyttja de möjligheter som företaget har identifierat och agerat på, om företaget anser det vara lönsamt. Om företaget anser att den utnyttjade möjligheten fungerar bra, kan företaget investera i ytterligare funktioner inom den möjligheten (Ambrosini, Bowman, Collier, (2009) se Torres, Sidorova, Jones 2018, s. 824).

## 2.3 Krishanteringsplaner

Författarna Bundy, Pfarrer, Short, Coombs (2017) definierar en organisationskris som en händelse som uppfattas av chefer och intressenter som något mycket framträdande, oväntat och potentiellt störande. Vidare, beskriver forskarna hur man kan dela upp krishanteringsplaner i fyra stycken primära egenskaper: A) störning, osäkerhet och förändringar, B) skada eller hot för organisationen, C) beteendefenomen och kriser som konstrueras av de involverade aktörerna, D) en del av större processer än de enskilda händelserna (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017, s. 1663).



Figur 2.

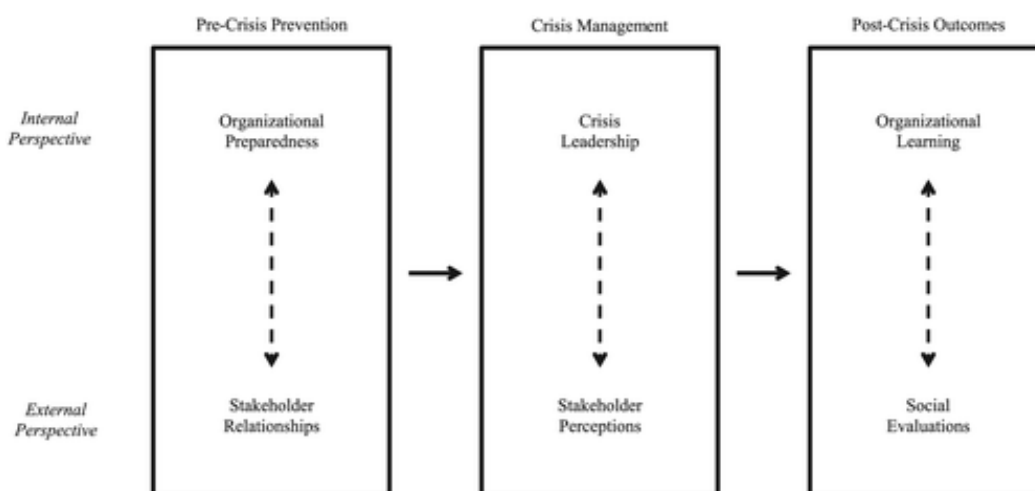
EGENSKAP	BESKRIVNING	HÄNDELSE
A	Störning, osäkerhet och förändringar	Interna och externa händelser
B	Skadlig eller hotande för organisationen	Interna och externa händelser
C	Beteendefenomen, konstruerade kriser	Interna händelser
D	Större processer än de enskilda händelserna	Externa händelser

Krishantering syftar i stort på att fånga den organisatoriska ledningens handlingar och kommunikation, och försöker genom detta minska sannolikheten för att en kris ska inträffa, minska skadorna från en kris, samt återupprätta ordningen efter att en kris har skett.

Det finns två stycken primära perspektiv inom krishantering; ett internt och ett externt perspektiv (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017, s. 1664). Båda perspektiven kan undersökas i kombination med en kris olika faser. Denna studie fokuserar på att förstå det interna perspektivet eftersom företags marknadsföringsstrategi är någonting som förändras internt.

Figur 3 summerar det interna perspektivet. En mer djupgående förklaring av det interna perspektivet i varje fas beskrivs nedan.

Figur 3: *Internal and External Perspectives of the Crisis Process* (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017)



### 2.3.1 Pre-crisis

Organisationer kan minska sannolikheten för en kris, om företaget i fråga har en krishanteringsplan i förväg (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017, s. 1667). Författarna visar på att organisationer som kan orientera sina interna förändringar i kultur, design och struktur kan förhindra systemnedbrott som kan leda till kriser (Ibid). I den här bemärkelsen har en organisation med hög tillförlitlighet förmågan att hantera oförberedda händelser, vilket är resultatet av en kognitiv- och beteendeprocess av kollektivt ledarskap (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 1999; Weick & Sutcliffe 2001 se Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017, s. 1667).

### 2.3.2 Crisis

Under krishanterings stadiet är fokuset på de åtgärder som vidtas omedelbart efter att en kris har uppkommit (Kahn, Barton, Fellows., 2013 se Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017, s. 1670). I (Ibid) redovisar författarna att många företag använder sig av ett internt "fix-the-problem" synsätt, vilket fokuserar på de faktorer som påverkar krisledningen inom organisationen. Forskarna Majchrzak, Jarvenpaa, & Hollingshead (2007); Robert, Madsen & Desai (2007) beskriver hur vissa ledare hanterar en kris och konkluderar att anpassningen och ändringen av de mentala inställningarna i en nödsituation kan förbättra samordningen och effektivisera kommunikationen (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017, s.1671)

### 2.3.3 Post-crisis

Efter-kris stadiet fokuserar på organisatoriskt lärande för att generera nya konkurrensmöjligheter (James, Wooten & Dushek 2011 se Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017, s. 1677). Litteratur avseende det interna perspektivet belyser den viktiga roll som organisatoriskt lärande har inom företag i efterstadiet av en kris (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017, s. 1677). Vidare, menar forskarna på att genom lärdomar av kriser kan företag generera nya konkurrensmöjligheter, vilket kan bidra med att identifiera potential för möjligheter, förnyelse och tillväxt som ett resultat av ett företags krishantering (Ibid).

## 2.4 Teorisyntes

Det teoretiska ramverkets syfte är att tillföra relevant kunskap som kan hjälpa till att förklara detaljhandels producenternas snabba omställning, under Covid-19 när de flesta bolag normalt sett har långsamma beteendemönster och hur krishanteringsplaner bidragit till omställningen av omnikanaler under Covid-19 pandemin. *Omnikanaler, som beskrivs i sektion 2.1*, redogör funktionen av marknadsföringskanaler för företag. Tanken är därmed att analysera företags strategiska val av marknadsföringskanaler under Covid-19 genom att analysera företags omställning avseende sina marknadsföringskanaler. Teoriavsnittet fortsätter därefter med *Dynamiska funktioner, beskrivet i sektion 2.2*, som illustrerar hur ledningen i organisationer identifierar nya möjligheter för strategiska val i framtiden. Tanken är att *dynamiska funktioner* kan bidra till att undersöka ett företags rutiner och hantering av olika situationer för att ta reda på hur företag har anpassat sig till den rådande marknadssituationen (Teece, Pisano, Shuen 1997, Teece 2007, s. 40). Genom att applicera *dynamiska funktioner* innan, under och efter pandemin kan det ge en inblick i företags agerande inom sina marknadsföringskanaler under pandemin, med hjälp av avkänning (*sensing*), utnyttjande (*seizing*) och omvandla/förvandla (*transform*). Därefter fortsätter teoriavsnittet med *Krishanteringsplaner, beskrivet i sektion 2.3*, som ämnar förstå den organisatoriska ledningens handlingar och kommunikation under en kris. Med hjälp av *krishanteringsplaner* avser studien förklara hur företagens interna perspektiv hanterat Covid-19 krisen och på vilket sätt krishantering har påverkat de olika bolagens strategiska val.

Studien bygger även på intervjuer med personer inom chefspositioner för olika företag som är aktuella i detaljhandelsbranschen. Den informationen som erhållits under dessa intervjuer kommer att användas för att jämföra hur företag agerat innan, under och efter Covid-19, för att ge ett tydligare perspektiv på hur företag har ändrat sin omnikanals marknadsföring i praktiken.

## 3 Metod

### 3.1 Val av metod

Metoden som valts för denna studie är en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. En kvalitativ metod syftar till att förstå fenomen och händelser inom individers sociala verklighet genom tolkning av ord (Denscombe 2018, s. 23). Studien fokuserar på att förstå hur producenter inom detaljhandels industrin har ställt om sin disponering av marknadsföring genom sina marknadsföringskanaler. En kvalitativ forskningsstrategi söker sig till att förstå olika människors sätt att reagera och resonera (Trost 2014, s. 32).

Som empiriinsamling använder studien sig av semistrukturerade intervjuer.

Semistrukturerade intervjuer kan ge möjligheten att generera privilegierad information från respondenter baserat på deras erfarenhet och position (Denscombe 2018, s.269), och kan minimera risken för utebliven data, enligt Bryman & Bell (2017).

### 3.2 Forskningsansats

Studien har applicerat en abduktiv ansats. Ett abduktivt synsätt kan appliceras i situationer när man vill beskriva förhållandet mellan teori och forskningspraxis genom att kombinera deduktion och induktion förklarar Bryman & Bell (2017), det induktiva synsättet utgår från empiri och de deduktiva för att skapa en förståelse om grundkunskaperna inom teorierna.

Valet av en abduktiv ansats motiveras framför allt för att intervjufrågorna ska vara öppna och kunna leda en aktiv diskussion. Genom öppna och aktiva diskussioner har respondenterna haft möjlighet att ge mer fördjupande svar inom problemet och utmaningarna med Covid-19 pandemin. Respondenterna har också haft möjlighet att belysa olika betingelser som bidrog till att minska problemen och utmaningarna i relation till pandemin.

### 3.3 Forskningsdesign

Studien är baserad på tvärsnittsdesign som tillvägagångssätt. Tvärsnittsdesign innebär att data samlades in under en viss tidpunkt för att jämföras och hitta kopplingar till olika variabler, för att sedan identifiera sambandsmönster enligt Bryman & Bell (2017). Detta ansågs mest lämpad för studien, då forskarna fokuserar på att studera Covid-19 påverkan på

företag genom flera variabler under en viss tidpunkt, samt att finna variations- och sambandsmönster.

### 3.4 Urval

Studien har applicerat ett bekvämlighetsurval som begränsas till tre ledande företag inom detaljhandelsbranschen i Sverige. Forskarna upplevde repetitiva svar av alla företag som intervjuades, därav upplevde forskarna mättnad. Forskarna nöjde sig också med tre företag eftersom de klassificerades som “stora företag” (Tillväxtverket 2021). Stora företag representerar endast 0,1% av Sveriges företag men utgör 40% av omsättningen och förädlingsvärdet i näringslivet och därmed anser författarna ytterligare att tre företag är tillräckligt och representativt för att besvara studiens forskningsfråga.

Ett bekvämlighetsurval syftar till att ta relevanta individer för studien, men samtidigt upprätthålla legitimitet utefter studiens tid & resurser (Denscombe 2018, s. 71).

De intervjuade individerna besitter erfarenhet av *omnikanaler*, *dynamiska funktioner* och *krishanteringsplaner*, vilket är av relevans för studieområdet och för att forskningsfrågan ska kunna besvaras.

De intervjuade valdes ut genom selektion baserat på deras företagsmodell och storlek, därefter har varje individ blivit kontaktad genom e-mail med en förfrågan om att delta i studien, samt fått ta del av information om studiens forskningsområde. Denscombe (2018) belyser hur ett bekvämlighetsurval kan använda sig av urvalskriterier för att enklare identifiera enheter som är lättillgängliga för studiens syfte. Utifrån studiens kriterier söktes intervjupersoner upp med hjälp av egna kontaktnät, med målet att samla ihop respondenter av en viss variation. Därmed kunde man skapa ett heterogent urval inom en tidsram, vilket är viktigt när man skriver kvalitativa intervjuer (Trost 2014, s. 141). Ett målstyrt urval är när dom intervjuade väljs ut i relation till studiens relevans och syfte enligt Bryman & Bell (2017).

## 3.5 Etiska aspekter

### 3.5.1 Informationskravet

Syftet med undersökningen redogjordes för respondenterna innan intervjuerna.

Undersökningens olika moment och struktur beskrevs informativt till respondenterna.

### 3.5.2 Samtyckeskravet

Respondenterna har blivit informerade om att studien är frivillig och att de kan avbryta sitt deltagande när de vill. Respondenterna fick även möjligheten att be om radering av deras intervju om de inte längre ville delta.

### 3.5.3 Konfidentialitets- och anonymitetskravet

Uppgifter om deltagarna lagras med konfidentiellt, med säkerhet från utomstående.

### 3.5.4 Nyttjandekravet

Respondenterna har blivit informerade om att informationen endast används inom rapportens syfte.

## 3.6 Empiriinsamlingsmetod

### 3.6.1 Semistrukturerade intervjuer

Studiens data samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Data från semistrukturerade intervjuer används för att få en reflektion av respondenternas uppfattningar, åsikter, känslor och erfarenheter (Denscombe 2018, s. 268-269). Semistrukturerade intervjuer gav möjligheten att ställa komplexa frågor och samtidigt få privilegierad information inom området (ibid). Val av semistrukturerade intervjuer möjliggör också forskarens flexibilitet för att lämna utrymme för den intervjuade att utveckla idéer och tankar mer utförligt (ibid), eftersom de intervjuade har insikt och kunskaper avseende sina bolags marknadsföringsstrategier.

Intervjuerna ägde rum under tre olika tillfällen med olika respondenter och utfördes av båda författarna. Varje intervju varade 30 minuter och spelades in på röstfil eller videofil via mobil eller dator enligt respondenternas godkännande. Intervjuerna genomfördes med hjälp av medie redskap via internet för att säkerställa säkerhet i samband med den rådande pandemin.

### 3.6.2 Intervjuguide

I förberedande syfte inför intervjuerna användes en intervjumanual. Den framtagna intervjumanualen används som ett ramverk för att ge svar på frågeställningen och uppsatsens syfte. Under intervjuprocessen kan spontana frågor ha uppstått, då de ansetts mest lämpliga för stunden under intervjun istället för protokollets frågor. Den semistrukturerade intervjuformen underlättade intervjuprocessen då den bidragit med flexibilitet för både forskarna och de som blivit intervjuade.

Semistrukturerade intervjuer kan utföras med eller utan protokoll, något som är varierande beroende på frågeställning och syfte, samt beroende på hur intervjuaren vill genomföra intervjun (Denscombe 2018, s. 269). Frågorna syftade till att vara ett stöd under intervjuprocessen och kunde med tiden utvecklas och ändras baserat på den respons som intervjuaren mottagit (Ibid).

## 3.7 Studiens datakvalité

Nedan presenteras kvaliteten i studiens data genom trovärdighet (validitet), pålitlighet (tillförlitlighet), överförbarhet (generaliserbarhet) och bekräftelsebarhet (objektivitet/konfirmering). Kvalitativa studier har ofta problem med trovärdighet då det kan vara svårt att kontrollera både forsknings- och fyndkvaliteten. Genom att applicera ett "realistiskt perspektiv" från samhällsvetenskaplig forskning kan studien verifieras (Denscombe 2018, 419).

### 3.7.1 Trovärdighet

Genom att gå igenom intervjuerna i efterhand med respondenterna kunde forskarna säkerställa att studiens data stämmer överens med forskarnas egen uppfattning. Detta bidrog till att säkerställa att den information som samlats in var korrekt tolkat av forskarna. Med hjälp av respondentvalidering kan den presenterade datan bekräftas, vilket bidrar till bekräftelse av forskarens förståelse (Denscombe 2018, s. 420).

### 3.7.2 Pålitlighet

För att stärka studiens pålitlighet har vi redogjort varje del av forskningsprocessen i den mån vi anser nödvändig för utomstående forskare att repetera studiens undersökningsområde.

Genom att redovisa olika beslut tagna genom forskningsprocessen kan andra forskare bilda sig en tydlig uppfattning av studiens genomförande, se procedurer och bedöma varje område (Denscombe 2018, s. 420-421). Forskarna till den här studien har gjort en fullständig och tillgänglig redogörelse för hela forskningsprocessen, vilket ytterligare stärker pålitligheten.

### 3.7.3 Överförbarhet

Forskarna anser att studien kan generaliseras och överföras till andra liknande studier och användas i verkliga fall. Forskarna anser att dom har fått ett bra djup i studien med hjälp av mättnaden från intervjuerna och anser därmed att studien uppnått tillräckligt hög mättnad för att överföras till andra fall. Överförbarhet inom kvalitativa varierar beroende på i vilken mån informationen går att tillämpa på andra jämförbara fall (Denscombe 2018, s. 422).

### 3.7.4 Bekräftelsebarhet

Med bekräftelsebarhet lyfter man frågan om studiens objektivitet och till vilken mån studien har påverkats av forskarnas egna värderingar och teoretiska kunskaper (Denscombe 2018, s. 423).

Forskarna har inte medvetet modifierat/påverkat studiens utformning med egna värderingar eller teoretiska kunskaper i syfte att påverka utförandet och slutsatserna i studien. Därmed anser forskarna att kriteriet av bekräftelsebarhet uppnås.

## 3.8 Metodkritik

Under intervjuerna spelade forskarna in både röst och video för insamlingen av empiri. Frågorna som forskarna ställde de intervjuade var tydliga men hade kunnat blivit tydligare om forskarna hade utfört en pilotstudie. Genom att utföra en pilotstudie hade forskarna kunnat försäkra sig om frågornas tydlighet, till exempel misstolkades begreppet "post-Covid-19" som att Covid-19 pandemin var över, medan det som forskarna menade på var fasen då Covid-19 hade börjat avta (Folkhälsomyndigheten 2021) och samhället börjat anpassa sig till att vara online. En pilotstudie syftar till att kunna bidra till att förhindra eventuella överraskningar, samt införa eventuella förbättringar i formulering av frågeformuläret innan studien sjösätts (Denscombe 2018, s. 242). Ytterligare, hade en pilotstudie kunnat bidra till



bättre formulering av frågorna då forskarna under vissa tillfällen behövde förklara vad de menade. Detta orsakade otydlighet för en av respondenterna, som svarade på en fråga som forskarna inte hade ställt eftersom hen inte uppfattade frågan på det sätt som forskarna hade formulerat den.

Respondenter gav ofta utdragna svar när de blev ställda intervjufrågorna, varav det kändes som att det blev mycket upprepningar av deras svar, samt en fråga om kontextens relevans. Bryman och Bell (2017) tar upp att när personer är medvetna om att de blir intervjuade kan de dra ut på sina svar för att vara snälla mot de som intervjuar, något forskarna anser har hänt under delar av intervjuerna.

## 4 Empiri

Följande fyra underkapitel presenterar empiri och analys på hur de tre företagen som deltog i intervjuerna hanterade sin marknadsföring och krishantering innan Covid-19.

### 4.1 Pre-Covid-19

Pre-Covid-19 avser den period som inträffade innan Covid-19 pandemin hade blivit en internationell kris. Den perioden som forskarna kallar för pre-Covid-19 är därmed datumen innan 11-03-2020 då W.H.O deklarerade att Covid-19 hade blivit en global pandemi (W.H.O 2020).

#### 4.1.1 Sense

*Företag 1:* Företaget letade inte efter nya möjligheter då Covid-19 potentiellt kunde vara mycket skadligt för organisationen. Företagets möjligheter, och det företaget satsade på var att informera sig med undersökningar för att potentiellt dämpa effekten som Covid-19 skulle kunna ha för dom. Eftersom Covid-19 potentiellt kunde drabba alla företag i Sverige så använde de sina resurser för att förbereda sig och på så sätt börja med nya möjligheter snabbare än andra företag som inte haft samma resurser för att förbereda sig.

*Företag 2:* Företaget hade nyligen gått i konkurs innan de blev uppköpta av ett annat företag, vilket skapade nya mål och möjligheter för företaget. En av företagets kortsiktiga möjligheter, innan de blev uppköpta, var att sälja sitt lager till ett billigare pris, vilket skulle hjälpa företaget att dämpa effekterna av konkursen. Ett av de nya målen med företaget var att reparera mobiltelefoner, något som de nyanställda behövde utbilda sig inom. Det lager som företaget sålde ut skulle sedan ersättas av ett nytt lager med möjligheter för bättre produkter. Företaget hade också sett en möjlighet att börja etablera en starkare närvaro online med sin E-handelsplattform och riktade sin marknadsföring mot den i samband med den ökade populariteten vid lager utförsäljningen tidigare under året. En del av företagets nya strategi var att börja minska marknadsföringen genom sina offline kanaler.

*Företag 3:* Sociala medieplattformar hade vuxit och blivit allt större, vilket fått bolaget att sträcka ut sig till nya potentiella marknadsföringskanaler. Bolaget anser marknadsföring som

väldigt rörlig och ansåg därmed att marknadsförändringen kan bemötas väldigt effektivt. Bolaget såg inga problem med att flytta sin marknadsföring mellan offline och online kanaler.

#### 4.1.2 Seize

*Företag 1:* Företaget fungerade som vanligt innan Covid-19, utan några tecken för att sakta ner. Det företaget kämpade med då var framförallt att mobilisera och utveckla sin E-handel gentemot sina konkurrenter som hade fortsatt utveckla det. Företaget fortsatte göra stora investeringar för att dra mer uppmärksamhet till sin förbättrade E-handel, vilket var något de gjort över en längre period.

*Företag 2:* Företaget sålde huvuddelen av sitt lager och fick en bra avkastning på det. I och med att de hade blivit uppköpta hade de börjat implementera mobilreparation stationer i varje butik. Företaget utnyttjade en av sina nya möjligheter, att köpa in lite dyrare produkter med högre kvalitet, eftersom det som de sålde tidigare inte nödvändigtvis var av högsta kvalitet. Företaget tog sig också möjligheten att ha varje butik som en mobil reparationsstation eftersom det var en efterfrågad tjänst. Företaget såg möjligheten att etablera en starkare närvaro online med sin E-handelsplattform genom att köpa in högkvalitativa produkter, samt erbjuda mobilreparationer i butik. Företaget fokuserade på att marknadsföra sig genom sina online kanaler och fortsatte minska sin offline marknadsföring.

*Företag 3:* Företaget hade börjat arbeta sig in på flera digitala kanaler, speciellt inom sociala medier. I och med att den onlineplattform, *Pinterest*, som företaget tidigare använt inte gav bra avkastning valde bolaget att leta sig till nya plattformar för att nå ut till sina konsumenter. Företaget planerade att börja försöka hitta nya online marknadsföringskanaler till att marknadsföra sig på.

#### 4.1.3 Transform

*Företag 1:* Företaget fortsatte med sina tidigare möjligheter inom E-handel och gjorde därmed inga förändringar avseende verksamhetens strategi.

*Företag 2:* Företaget lyckades bra med att implementera alla nya ändringar. Mycket av problematiken var att skaffa nya kontrakt efter att tidigare kontrakt blivit ogiltiga på grund av konkursen av det tidigare företaget, men även det integrerade de bra med den nya

affärsmodellen. Idag har alla butiker en reparationsstation för mobiler och företaget har även skaffat sig ett kontrakt med blackstar som tillverkar spelutrustning av hög kvalitet. Företaget fortsätter med sin nya implementeringsstrategi, att fokusera på en starkare närvaro online, genom att marknadsföra sig via sina online kanaler för att etablera en starkare närvaro med sin E-handelsplattform. Företaget har lyckats med att ta bort all icke-nödvändig offline marknadsföring och allokera dessa resurser på onlinemarknadsföring istället.

*Företag 3:* De nya plattformarna som företaget har dragits till är bland annat Instagram, Tiktok och Snapchat. Företaget anser att det är mycket viktigt att kolla på vilka målgrupper som de försöker nå ut till, men också hur och var de ska marknadsföra sig för att uppnå det genom dessa plattformar.

#### 4.1.4 Krishantering

*Företag 1:* Bolaget ansågs sig inte vara förberedda på en kris som Covid-19 då en pandemi är svår att förutsäga, till exempel när eller om den kommer inträffa. Därför hade bolaget ingen krishanteringsplan inför en pandemi till att börja med.

*Företag 2:* Bolaget var inte förberedda på en pandemi, men eftersom bolaget hade gått i konkurs och allt höll på att ändras internt såg de inte Covid-19 som något specifikt problem. Covid-19 blev något som bolaget behövde anpassa sig efter, men huvudfokus låg fortfarande på bolagsomställningarna.

*Företag 3:* Bolaget förklarar att man inte var förberedd på en större kris, men att man "som stort bolag är väl rustat". Bolaget ansåg det svårt att följa och veta effekterna av pandemin i förväg och fick därmed agera så bra som möjligt i efterhand.

## 4.2 Covid-19

I de följande fyra kapitlen presenterar forskarna Covid-19 fasen, då pandemin hade börjat spridas och skapade rädsla och osäkerhet inom marknader. Den här perioden avser tiden efter 11-03-2020.

### 4.2.1 Sense

*Företag 1:* Innan Covid-19 marknadsförde bolaget sig på olika fysiska platser kopplade till deras produktsortiment för att ge en starkare relation till produkten. I samband med Covid-19 har företaget sett en möjlighet i att anpassa sin marknadsföring så att kunderna inte blir uppmuntrade till att bryta folkhälsomyndighetens restriktioner, då företaget själva jobbar med att se till så att de följer restriktionerna.

Företaget såg nya möjligheter att göra butikerna säkrare för sina kunder och säkerställde därmed offline kanalernas fortsatta funktion. Företaget har också sett en ökning i den äldre åldersgruppen på internet, vilket kan leda till nya möjligheter inom marknadsföring.

*Företag 2:* Det var inte många nya möjligheter som kom fram i och med Covid-19 för företaget, då huvudfokus fortfarande låg i organisationens drastiska förändringar i och med bolagets konkurs. Något som däremot har öppnats som möjlighet är E-handeln, vilket företaget inte hade lagt tillräckligt med fokus på innan. Företaget söker möjligheter att bredda sin marknadsföringsstrategi online genom sociala medieplattformar.

*Företag 3:* I och med att Covid-19 hade företaget svårigheter med att ha lika många kunder i butikerna som tidigare på grund av de nya restriktionerna. Företaget behövde även komma på nya lösningar för de som handlade varor via internet, då de konsumenterna behövde gå in i butiken för att hämta upp varorna, vilket utgjorde en risk. Företaget började att göra undersökningar om de nya kundbeteenden som framkom i och med Covid-19, för att få en bättre bild över vilka av deras produkter som dom borde marknadsföra.

### 4.2.2 Seize

*Företag 1:* Företaget valde att ändra all sin kommunikation via deras marknadsföringskanaler genom att lägga fokus på de möjligheter som fanns i samband med folkhälsomyndighetens rekommendationer. I och med de nya restriktionerna bestod både online och offline marknadsföringen av utomhusaktiviteter i mindre umgängen, till exempel firandet av högtider med sina närmaste vänner och familjen.

I företagets offline-kanaler blev det ett stort fokus på folkhälsomyndighetens nya restriktioner i och med Covid-19. Företaget ansåg det vara viktigt att se till så att kunderna och personalen kände sig säkra och var skyddade mot Covid-19 i den mån de kunde vara i företagets olika butiker, med hjälp av "två meters avstånd" skyltar, handsprit, ett specifikt max antal kunder i

butikerna och plexiglas bland annat. Företaget valde att lägga ett större fokus på sin E-handelsplattform anpassat för pensionärer.

*Företag 2:* Företaget hade sedan innan Covid-19 börjat med att investera mer i sin E-handel, men i och med pandemin såg företaget möjligheten att expandera sin E-handel snabbare än vad de hade planerat. För att nå ut till flera målgrupper började de använda nya marknadsföringskanaler så som Tiktok, Instagram och Facebook.

*Företag 3:* En ny möjlighet som bolaget märkte av, var folk som ville beställa online, men hämta offline, därav implementerade man konceptet “click and collect”, där kunder hämtar i produkterna på en upphämtningsplats.

Man såg även att yngre generationer ville börja pynta sina hem inför högtider tidigare då högtiderna hade fått en starkare roll i hemmet jämfört med innan pandemin.

Bolaget berättar även hur deras kontors-sortiment har exploderat i försäljning och skapat nya möjligheter för företaget. Företaget planerade att börja marknadsföra sig för den äldre åldersgruppen på internet, något som de inte brukade göra tidigare eftersom den äldre generationen inte brukade använda internet i samma utsträckning tidigare.

#### 4.2.3 Transform

*Företag 1:* Företaget gjorde nya investeringar i butikernas infrastruktur för att säkerställa den operativa verksamheten inom offline kanaler med skyltar, handsprit, plexiglas för att möta samhället och individens oro.

I samband med Covid-19 har företaget valt att anpassa sin marknadsföring till svenska destinationer och fokusera på lokala leverantörer, istället för internationella. Företaget valde också att lägga fler investeringar på marknadsföring för pensionärer som nyligen börjat använda sig av internet.

*Företag 2:* Företaget hade börjat marknadsföra sig på flera plattformar än tidigare för att expandera sin marknadsföring, något som var enkelt att implementera och väldigt effektivt. Om det inte vore för restriktionerna tror företaget att de hade haft betydligt fler kunder. Företaget fick sluta lägga upp kampanjer en gång i månaden, och istället ändra strategin till att göra små inlägg på sina sociala medier oftare. Företaget gör fortfarande stora kampanjer relaterade till varje årstid.

*Företag 3:* I och med företagets explosionsartade försäljningsökning inom kontors-sortiment har företaget gjort något som faller i korrelation med bolagets utökning av kontors-sortimentet genom att börja ett samarbete med ASUS. Bolaget berättar att de arbetat fram en “gaming”-sektion i samarbetet eftersom allt fler ungdomar har börjat spela dataspel som hobby, och en del gör det även professionellt.

Eftersom allt fler konsumenter behövde köpa sina produkter online hade företaget anpassat en smart lösning, *click and collect*, så att konsumenter inte skulle behöva gå in i butikerna för att hämta sina produkter som de köpt online.

Företaget skapade upphämtningsplatser, där konsumenten kunde åka förbi och snabbt hämta sina inköpta produkter för att minska spridningen av Covid-19.

#### 4.2.4 Krishantering

*Företag 1:* Företaget upplever att de haft ytterst bra kommunikation under hela pandemin, något som varit en ledande faktor till att företaget klarat sig så pass bra under pandemin.

Företaget tillsatte även ett “kristeam” bestående av chefer från olika avdelningar specifikt dedikerade för att ta hand om problem relaterade till pandemin. Företaget fick ofta ha många möten med hela organisationen för att planera och fortsätta förbereda för vad som kan komma närmast. Företaget har även haft ett nära samarbete med folkhälsomyndigheten för att hjälpa till att informera kunderna om de restriktioner som råder.

*Företag 2:* Det var många leveranser från Kina som avbröts i samband med Covid-19, vilket gjorde det svårt för företaget att upprätthålla sin verksamhet. De saknade produkter och annat viktigt material för deras verksamhet, vilket de inte hade haft tid att planera för. Det var inte mycket som företaget kunde göra utan att vänta på att transporterna skulle börja igen. Covid-19 har därmed saktat ner företagets verksamhet till stor del. Företagets produktbrist ledde till att bolaget började leta efter nya leverantörer.

*Företag 3:* För att hantera krisen valde bolaget att sätta upp både lokala och globala kristeam från olika avdelningar inom organisationen, vilket bidrog till att hantera och minimera krisens effekter på bolaget. Med hjälp av kristeamen kunde företaget även få en snabb förståelse över situationen och se nya möjligheter. Bolaget erbjöd alla inom bolaget möjligheten att arbeta hemifrån.

## 4.3 Post-Covid-19

I de följande fyra sektionerna kommer författarna presentera den period av Covid-19 när vaccinet har tagits fram och allt fler människor världen över blir vaccinerade. Under den här perioden har marknaden anpassat sig till situationen och återhämtad sig till en stor del efter börskraschen i mars och Covid-19 har börjat avta runtom i världen (Folkhälsomyndigheten 2021).

### 4.3.1 Sense

*Företag 1:* Företaget noterade ett skifte både under pandemin och efter, i form av att svenska konsumenter sökte sig mera till svenskproducerat än tidigare. Bolaget noterade även en högre konsumtion än tidigare. Företaget har även noterat symptom på en lågkonjunktur och ökad arbetslöshet, vilket ökat efterfrågan på lågprisprodukter.

I och med att allt fler pensionärer har börjat använda sig av internet för att E-handla har det skapats nya möjligheter för E-handeln och online kanaler som inte fanns innan Covid-19. Företaget noterade en möjlighet i samband med konsekvensen av de hårda restriktionerna inom restaurang som gjort att folk lagar mer mat hemma.

*Företag 2:* Covid-19 hade saktat ner företagets utvecklingsprocess enormt, så nu försöker de hitta nya möjligheter som kan hjälpa stärka bolagets nya image. De såg en möjlighet att snabbare ställa om sin marknadsföringsstrategi i offline-kanaler. Företaget planerar på att jobba ytterligare med att förbättra sina konton inom sociala medier.

*Företag 3:* För att bemöta den ständiga förändringen i marknaden har bolaget valt att göra ett flertal marknadsanalyser för att se vilken påverkan som pandemin haft på människors livsval. Man har även försökt analysera nya trender.

### 4.3.2 Seize

*Företag 1:* Företaget arbetar med att bemöta lågkonjunkturen genom att sänka priset på en del av produktsortimentet som var riktat mot konsumenter som ville handla billigt.

Företaget har utvecklat sin E-handelsplattform med ett betydligt snabbare tempo under Covid-19 pandemin eftersom färre personer fick vistas i butikerna. I och med att pensionärer



börjat E-handla från företaget möjliggjordes fler kanaler för företaget att lättare kunna kommunicera med en ny målgrupp online.

Företaget såg en minskad konkurrens i samband med de hårda restriktionerna inom hotell- och restaurangindustrin.

*Företag 2:* Företaget vill testa sig fram genom olika marknadsföringskanaler online via sociala medieplattformar för att få en förståelse vart deras marknadsföring kan ge bäst avkastning och nå ut till rätt målgrupp. Företaget arbetar mot att minska marknadsföringskostnader i sina offline kanaler.

*Företag 3:* Företaget har noterat en stark miljöomställning där individen kan arbeta från valfri plats och det framtida arbetsupplägget beräknas därmed vara annorlunda. Man har också noterat att individer bor längre med varandra, till exempel bor allt fler vuxna hemma efter examen, vilket är något som man försöker finna möjligheter inom. Man har även fokus på områden som "compact living".

### 4.3.3 Transform

*Företag 1:* Företaget har börjat aktivt sänka sina priser på grund av lågkonjunkturen som drabbar företaget. E-handeln har nu blivit bättre anpassad för äldre målgrupper, något som inte var lika relevant innan Covid-19, då många äldre inte visste hur man handlade på internet. Företaget har också börjat köpa in högkvalitativa produkter till ett bra pris på grund av den minskade försäljningen inom hotell och restaurang-industrin.

*Företag 2:* Företaget har börjat marknadsföra sig genom ett flertal sociala medieplattformar som tiktok, instagram, snapchat, facebook med mera. Företaget genomför ändring av marknadsföringsstrategi i offline-kanaler genom att eliminera printade produkter såsom kataloger, reklamblad, affischer med mera.

*Företag 3:* Bolaget meddelar att dom arbetar med ett välkänt modeföretag inom företagets tränings-segment, för att ta fram smarta lösningar åt individen att träna hemifrån. Man lyfter också den fortsatta utveckling av sitt gaming-segment och förbereder sig för lansering inom Europa. Marknadsföringen fortsätter som vanligt tills vidare, men liksom innan Covid-19 anses marknadsföringen vara väldigt flexibel.

#### 4.3.4 Krishantering

*Företag 1:* Företaget har lärt sig värdet av att upprätthålla ett "kristeam" under en kris, men anser också att varje kris är unik i sig. Därmed ser företaget det som en svår och onödig uppgift att förbereda sig för varje kommande kris. Det viktiga är att företaget har en god kommunikation med alla organisationens organ när det väl inträffar en kris, för att bäst kunna förbereda alla inom företaget.

*Företag 2:* Företaget anser att butikerna kommer fortsätta spela en viktig roll för deras företagsmodell, men att marknadsföringen ska vara mer riktad till online kanaler. Företag anser även att man inte kan vara förberedd på en krissituation som en pandemi. Företag belyser också svårigheterna med att arbeta hemifrån och samtidigt upprätthålla en bra standard inom organisationen: *"Internt har opropotionerligt mycket tid lagts på denna kris"*.

*Företag 3:* Företaget beskriver krishantering som lyckosam. Man anser att företagets redan befintliga kostnadsmedvetenhet bidrog till få neddragningar och ekonomisk påverkan. Man lyfter även fram att projektarbeten mellan olika länder har varit gynnsamma, motivering för detta är den konstanta kommunikationen genom videomöten, istället för att besöka landet under en vecka. Detta har gjort det enklare att fortgå med lösningar, problem med mera under skapande processen och har bidragit till minskade kostnader för bolaget.

## 5. Analys

### 5.1 Pre-Covid-19

**Företag 1:** Företaget sökte sig inte till nya möjligheter då cheferna och ledningen inte uppfattade Covid-19 som potentiellt störande för organisationen, däremot valde företaget att analysera marknaden för att förstå eventuella marknadsförändringar. Genom företagets förmåga att orientera interna förändringar och införskaffa information om marknaden skapade företaget en hög tillförlitlighet i förmåga att hantera *pre-crisis* fasen lättare (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 1999; Weick & Sutcliffe 2001 se Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Cheferna och ledningens beslut att analysera marknaden kan kopplas till *krishanteringsplaners* primära egenskaper A) & B) (Bundy & Pfarrer, 2015; James, 2011; Kahn, 2013 se Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017), och *dynamiska funktioners* teoriområde *sense* vilket är organisationer som söker sig till information om störningar, osäkerhet, förändringar och hot för att förstå marknadsförändringar (Teece 2007). Marknadsförändringarna tydde på att det hade blivit en ökad försäljning online vilket gjorde att företaget valde att fortsätta enligt befintliga mål, nämligen att utveckla sin E-handel istället för att satsa på något nytt. Företaget gjorde därmed en avkänning av marknaden för att förstå konkurrenters marknadsrörelser, samt skapa en förståelse om hur företaget skulle kunna försvara sina marknadsandelar som exempelvis sin E-handelsplattform. Detta kan kopplas till *seize* där företag känner av marknadssituationen och tar ett gemensamt beslut mellan chefer och ledning för fortsatta strategiska beslut och allokering av resurser (D.J. Teece, 2007 se Torres, Sidorova, Jones 2018). Företaget valde därmed att inte *omvandla* den organisatoriska processen, utan fortsatte med sin strategi, dvs. att marknadsföra sin E-handelsplattform genom sina omnikanaler.

**Företag 2:** Eftersom företaget tidigare under året hade gått igenom en konkurs och en efterföljande rekonstruktion hade företaget nyligen etablerat en ny strategi och var i full fart med att implementera den på marknaden. Cheferna och ledningen ansåg inte pandemin som ett hot, men ansåg att företagets förmåga att orientera interna förändringar gav en fördel mot kommande oförberedda händelser, något som kopplas ihop med *krishanteringsplaners* första fas *pre-crisis* (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Företagets kollektiva ledarskap gav organisationen tillräcklig tillförlitlighet så de fortsatte med sin nuvarande strategi och undvek därmed *krishanteringsplanerens* fyra primära egenskaper. I samband med företagets

konkurs hade man gjort en ny avstämning av marknaden för att identifiera tekniska möjligheter, konkurrenters aktiviteter och nya möjligheter som kunde bidra till företagets vinstström, vilket är i linje med *dynamiska funktioners* område *sense* (Teece 2007). Företaget har därför också skannat av marknaden för att utforska nya potentiella marknader och teknologiska möjligheter, liknande de som beskrivs av March & Simon 1958: Nelson & Winter 1982 se Teece 2007. En av möjligheterna som företaget fortsatte investera i var mobilreparationer, genom att implementera en mobilreparationsstation i varje butik. En annan ny möjlighet som företaget agerade på var att köpa in nya produkter av högre kvalitet från nya leverantörer och därmed också etablera en starkare närvaro på sin E-handelsplattform. Dom nya möjligheterna som företaget utnyttjar kan kopplas till *seize* delen av *dynamiska funktioner* då *seize* fokuserar på hur nya möjligheter utnyttjas av ett företag och hur organisationen investerar sina resurser (Teece 2007; Torres, Sidorova, Jones 2018). Företaget lyckades med att implementera en station för mobilreparationer i varje butik, skrev ett nytt kontrakt med Blackstar för högkvalitativ spelutrustning och fortsatte upprätthålla en starkare marknadsföring genom sina online kanaler för sin E-handelsplattform. Företaget har också minskat sin marknadsföring genom offline kanaler. Företagets *omvandling* av sina interna processer som marknadsföring är det sista steget av *dynamiska funktioner* då de har ändrat sin omnikanal marknadsförings fokus, från offline till online marknadsföring (Teece 2007).

**Företag 3:** Företaget uppger att man inte hade etablerat ett kristeam för att bemöta konsekvenserna av Covid-19 innan W.H.O klassificerade det som en pandemi. Företaget uppger också att dom hade svårt att förstå följderna av pandemin, samt effekterna av pandemin i förväg. Enligt *krishanteringsplaners* första fas *pre-crisis* kan organisationer som har en hög tillförlitlighet lättare hantera oförberedda händelser, som Covid-19 (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 1999; Weick & Sutcliffe 2001 se Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Företaget hade inte en optimal tillförlitlighet inför Covid-19 pandemin vilket ökade risken för att bli påverkade av pandemins negativa effekter. Den intervjuade uppger att man “som stort bolag är väl rustat”, och menar därmed att företagets storlek inom branschen gör det mer benäget att hantera krissituationer. Företaget vidare redogör att man enligt *krishanteringsplaners* primära egenskaper *A* & *B*) (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017), och *dynamiska funktioners* teoriområde *sense* söker information om förändringar, osäkerhet, störningar och hot för att upptäcka marknadsförändringar (Teece 2007). Företaget undersökte nya marknader att potentiellt gå in i, varav deras sociala medieplattformar fortfarande var väldigt utforskade. Företaget kunde *känna av* ett dolt behov i sina sociala medieplattformar

vilket ledde till att företaget utnyttjade den nya möjligheten (ibid). Företaget påbörjade en övergång till sociala medieplattformar för att *utnyttja* nya marknadsföringskanaler, vilket ligger i linje till *dynamiska funktioners* område *seize* där nya möjligheter utnyttjas för att bygga konsensus bland intressenter (Teece 2007 se Torres, Sidorova, Jones 2018). Det sista steget i *dynamiska funktioner* är *transform*, då företag utnyttjar de möjligheter som dom har sett i *sense* och *seize* (Teece 2007 se Torres, Sidorova, Jones 2018). Företaget har förändrat en del av organisationens marknadsföringsprocesser genom det ökade nyttjandet av sociala medieplattformar som nya marknadsföringskanaler online. Företaget uppger att man inte minskade sin marknadsföring genom offline kanaler, och därmed har bolaget ökat sin omnikanal-marknadsföring i sin helhet genom att etablera en starkare närvaro online som en del av sina onlinekanaler.

## 5.2 Covid-19

**Företag 1:** I samband med att W.H.O deklarerade Covid-19 som en global pandemi etablerade företaget ett *kristeam* bestående av högsta cheferna inom varje avdelning, samt ledningen. Genom detta *kristeam* kunde företaget vidta omedelbara åtgärder vid eventuella problem, något som kan kopplas till *krishanteringsplaners* andra fas *crisis* (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017) En del av kristeamets arbetsuppgifter bestod av att minimera eventuella kostnader som skulle gå förlorade inom offline och online marknadsföring, samt försvara marknadsandelar. Detta kan kopplas till *krishanteringsplaners* primära egenskaper *A)*, *B)* och *D)* då huvudfokuset inom kristeamet bestod av att minimera störningar, osäkerhet, förändringar och hot från en utomstående större process (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017). Företaget hade *avkänning* i form av den informationen som de erhöll av folkhälsomyndigheten, t.ex. att de borde lägga ett större fokus på pandemins säkerhet i sin marknadsföring då de har ett stort inflytande i samhället. Inom teorin *dynamiska funktioner* så är deras sökning efter nya möjligheter och hot den första delen av teorin, *sense* (Teece 2007). Företagets avkännande ger ytterligare en potentiell möjlighet för företaget att marknadsföra sig till lokala producenter och destinationer kopplade till deras svenska varor samt ha en ökad närvaro av pensionärer som handla genom deras E-handelsplattform. Detta är något som kan kopplas till den andra delen av teorin *sense* där företag försöker förstå dold efterfrågan, strukturell utveckling av bransch, marknad, leverantörer och konkurrenter (Teece 2007). Med hjälp av företagets "*kristeam*" kunde man skapa en bättre förståelse kring pandemin, vilket effektiviserade kommunikationen i företaget. Den delade förståelsen i kommunikationen

gjorde att företaget kunde ändra sin kommunikation i sina offline kanaler avseende säkerhet och förebygga åtgärder mot pandemin. Företaget såg också en möjlighet att marknadsföra sig mera till pensionärer via deras online kanaler. Något som ligger i linje med *dynamiska funktioners* område *seize*, där möjligheter och hot utnyttjas för att bygga konsensus bland intressenter (Torres, Sidorova, Jones 2018), samt att en del organisatorisk förståelse bidrar till bättre beslutstagande berörande organisationens resurser (Ibid). Företaget hade därmed börjat omvandla sina butiker till mer smittsäkra med hjälp av handsprit, masker, två meters avstånd skyltar och plexiglas vid kassorna. Denna butiks omvandling bidrog till att säkerställa företagets offline marknadsföring i butik. Samtidigt fortsatte det hårda arbetet med att förbättra företagets E-handelsplattform och sin närvaro online genom olika onlinekanaler. Företagets beslut att transformera sin E-handelsplattform för att den organisatoriska processen ska fungera enklare för pensionärer är i linje med *dynamiska funktioners* sista område *transform*, samt företagets omvandling att göra alla butiker säkra (Teece 2007). Företaget ställde om sina omnikanaler genom att göra offline kanaler säkra för allmänheten genom att rikta marknadsföring till både konsumentens konsumtion, samt säkerhet. Samtidigt som man fortsatte med sin marknadsföring av sin E-handelsplattform genom online kanaler, men att man utökade den till att innehålla marknadsföring för pensionärer också.

**Företag 2:** Då företaget precis klivit ut ur en konkursrekonstruktion använde det sig mycket av *krishanteringssynsättet* "fix-the-problem" (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017), då de fanns ont om tid och resurser över till problemen som kom med pandemin.

I och med att företaget just kommit ur sin konkurs och jobbade med att få igång bolaget igen, med mycket kommunikation mellan ledningen och de anställda, hade företaget redan börjat arbeta fram en intern strategi för att minska skador och hot för organisationen, vilket faller under *A), B) & C)* i *krishanteringsplaner* som handlar om interna kriser och externa händelser. Något företaget redan etablerat innan Covid-19 pandemin blev ett officiellt hot för organisationen.

I samband med att företaget hade etablerat en tydlig marknadsföringsstrategi innan pandemin valde de att inte söka sig till nya möjligheter i relation till Covid. Företaget kände däremot att de kunde effektivisera sin redan existerande marknadsföringsstrategi inom sina onlinekanaler på grund utav effekterna av Covid-19 som förflyttade konsumenter till E-handeln.

Eftersom bolaget inte ansåg eller kände av Covid-19 som ett hot som kunde utnyttjas, utan istället enbart såg det som ett hinder så anpassade de inte sina *dynamiska funktioner*; *avkänning, utnyttjande, eller omvandling* i sin marknadsföringsstrategi.

**Företag 3:** När W.H.O deklarerade Covid-19 som en global pandemi etablerade företaget ett *kristeam* som bestod av de högsta cheferna inom varje avdelning, inklusive ledningen. Med det *kristeamet* kunde företaget vidta omedelbara åtgärder vid uppkommande problem gällande pandemin, vilket kan kopplas till *krishanteringsplaners* andra fas *crisis* (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Delar av kristeamets arbetsuppgifter var att minska potentiella kostnader som skulle gå miste om inom online och offline marknadsföring, samt att försvara marknadsandelar. Företagets kristeam kan kopplas med *krishanteringsplaners* primära egenskaper *A*), *B*) och *D*) då det viktiga inom kristeamet var att minimera osäkerhet, störningar, hot och förändringar från en utomstående större process (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs 2017). Ett problem som tidigt uppstod för företaget var den minskade mängden av personer som företag fick ha i sina butiker (Folkhälsomyndigheten 2021), något som fick bolaget att söka sig till nya möjligheter. Genom att skanna, söka och utforska konsumenternas nya beteendemöster och marknadens nya potential kunde företaget identifiera nya möjligheter, vilket är i linje med *sense* delen i teorin om *dynamiska funktioner* (March & Simon 1958; Nelson & Winter 1982; Teece 2007). Företagets nya insikt på konsumenternas köpbeteende gjorde att de riktade sin marknadsföring mer åt hemmet, då fler personer höll sig hemma (Folkhälsomyndigheten 2021). Företaget noterade även att nyare generationer värderade högtider högre än tidigare och ansåg de som en stark roll i hemmet. Ytterligare ville företaget utnyttja att allt fler personer också ville beställa sina varor online, men hämta upp dem offline, utan att tvingas gå in i butikerna. Bolagets kontorssegment hade också exploderat storartat i sin försäljning, och därmed såg de möjligheter att bredda denna sektion gentemot alla åldersgrupper, men framförallt yngre generationer som tillbringar mer tid på kontoret. De utnyttjade även möjligheten att börja marknadsföra sig mer mot den äldre generationen online i samband med deras ökade internetanvändning under pandemin. Att företaget utnyttjade det som de känt av tyder på att de gjort det andra steget i *dynamiska funktioner*, *seize* (Torres, Sidorova, Jones 2018), där organisationen agerar på nya möjligheter och hot för att bygga konsensus bland intressenter, fatta effektiva beslut, och för att investera organisatoriska resurser (ibid). I och med att företaget hade noterat en högre efterfrågan på att handla online, samt hämta offline valde man att *omvandla* sin E-handelsplattform för nya och äldre generationer för att underlätta köpprocessen, vilket kan kopplas till *transform* delen av *dynamiska funktioner* (Torres, Sidorova, Jones 2018). I samband med att dom också valde att utöka sitt kontorssegment inledde de även ett samarbete med spelutrustning tillverkaren ASUS, då allt fler nya generationer har börjat spela

dataspel och det ansågs som en ny möjlighet för bolaget. Med den ökade E-handeln så utvecklade dom också ett “click & collect” system där konsumenter hämtar varor offline, men beställer online. Företagets beslut att agera på nya möjligheter genom att förnya sin marknadsföringsstrategi ligger i linje med *transform*, då bolaget fortsatte att investera inom de möjligheter som uppstod innan Covid-19 pandemin, samt under (Teece 2007).

Företaget fortsatte minska sin offline kanalmarknadsföring i samband med pandemin, men fortsatte också öka sina omnikanaler med online marknadsföring genom flera nya kanaler som instagram och tiktok för att utnyttja nya omvandlingar.

### 5.3 post-Covid-19

**Företag 1:** Företaget redogör hur man lärt sig värdet av att upprätthålla ett “kristeam” under en kris, då det bidrog till ett flertal positiva faktorer för organisationen som förbättrad kommunikation inom organisationen. *Krishanteringsplaners* sista fas, *post-Covid-19*, beskriver hur företaget med hjälp av organisatorisk lärande genererar nya konkurrensmöjligheter (James, Wooten & Dushek 2011; Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Något som företaget har gjort genom att analysera marknaden och identifiera potentiella möjligheter som kunnat bidra till tillväxt för organisationen.

Företagets resultat från deras marknadsanalyser av marknaden innan och under Covid-19 pandemin kvarstår som huvudfokusområde inom organisationens marknadsföring.

Detta är för att ha fortsatt koll på konsumenternas beteendeändring i samband med att Covid-19 pandemin har börjat avta, för att se nya ändringar i köpvanor. Därmed har företaget inte utvecklat sig vidare inom teorin *dynamiska funktioners* områden *sense* och *seize* inom *post-Covid-19* i *krishanteringsplaner*. Företaget fortsatte att upprätthålla den *dynamiska funktionen*; *transform* genom en fortsatt utökad utveckling och omvandling av sin E-handelsplattform och online marknadsföringskanaler. Företaget har därmed utvecklat en E-handelsplattform för alla åldersgrupper inklusive en starkare marknadsförings närvaro på sociala medier.

Företaget har därmed jobbat mer med omnikanaler och samspelet mellan sina online och offline kanaler, där de i offlinekanalerna marknadsför information om pandemi-säkerhet för att se till att kunderna känner sig säkra. Samtidigt som ökningen av internetanvändare har fortsatt så har organisationen ställt om till att marknadsföra sin E-handelsplattform mer via sociala medier som tiktok, facebook och instagram.



**Företag 2:** Företaget uppger att de inte etablerade ett "kristeam" eftersom det redan kämpade med att byggas upp igen efter sin konkurs, något som blev en stor lärandeprocess för företaget. Den intervjuade uppger följande: "*internt har oproportionerligt mycket tid lagts på denna kris*". Vidare medger den intervjuade att företaget planerar att ändra sitt sätt att hantera kriser för framtida företags-kriser, då Covid-19 påverkade dem betydligt mer än förväntat. Det organisatoriska lärandet har spelat en stor roll för företaget i samband med Covid-19 pandemin, varav det organisatoriska lärandet är en viktig del av *post-crisis* inom *krishanteringsplaner* (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Vidare har organisationen inte använt sig av sina *dynamiska funktioner* då de valde att inte utnyttja eller hantera eventuella möjligheter som kom med pandemin, eftersom bolaget ansåg att de redan låg i linje med konsumenternas ökade internetanvändning. Företaget har fortsatt med sin omvandling av sina marknadsföringskanaler, där huvudfokus ligger på online-kanaler, specifikt sociala medier. Inom sina offline-kanaler har de fortsatt göra nedskärningar. I sin helhet har företaget utökat sin omnikanal-marknadsföring genom att etablera en större närvaro online.

**Företag 3:** Företaget ansåg att skapandet av ett "kristeam" var ytterst lyckosamt då den intervjuade antydde att det bidrog till att de fick färre neddragningar och att de fick en lägre ekonomisk påverkan än vad det hade kunnat bli utan ett kristeam. Det blev en bättre intern kommunikation då kristeamet innehöll en stor del av ledningen och andra ledande organ inom bolaget. Företaget medger att "kristeamet" bidrog med att identifiera potential för möjligheter som företaget agerade på och som gynnade bolaget i ökat tillväxt. Något som Bundy, Pfarrer, Short & Coombs (2017) lyfter fram som en kritisk punkt i *post-crisis* fasen. De är noterbart att företaget fortsatte söka efter möjligheter att utnyttja i samband med pandemins avtagande genom marknadsanalyser och analyser av trender. Bolaget har därmed börjat marknadsföra sitt "compact living"-sortiment eftersom de hade sett en skillnad i beteendemöstreren under Covid-19-fasen, då allt fler personer flyttade hemifrån och skaffade lägenheter. Troligen för att företaget söker sig till att förstå utvecklingen av branschen och marknaden, något som även är i *dynamiska funktioners* subkategori *sense* (Teece 2007). Företaget noterade att med allt fler som stannar hemma under pandemin har hemmaträning blivit mycket populärt, vilket organisationen planerar att *utnyttja* med sitt "träning" sortiment. De har därmed *omvandlat* sin marknadsföring till att också innehålla ett tränings-sortimentet för att öka sin försäljning med löpband och yogamattor.

Företaget så har ökat sin omnikanals-distribution på sociala medier där dom nu marknadsför olika sortiment som är kopplade till konsumentens hem, och vardag beteende.

## 6 Slutsats

Syftet med studien är att ur ett producentperspektiv skapa en förståelse för vilka strategier, avseende försäljningskanaler, som aktörer inom detaljhandelsbranschen ställde om till som följd av pandemin och om krishanterings-strategier har legat till grund för aktörernas strategiska val avseende försäljningskanaler.

Resultaten visar att företagen ställde om till flera onlinekanaler, samtidigt som man gjorde nedskärningar av offline kanaler och att krishanterings-strategier har bidragit till aktörernas beslut. Hos de företag som implementerade *krishanteringsplaner* bidrog detta positivt till företagens strategiska beslut, avseende deras försäljningskanaler, till skillnad mot företag som inte implementerade krishanteringsplaner. Detta tyder på att teorin *krishanteringsplaners* teoretiska spår stämmer överens med hur den organisatoriska ledningens handlingar och kommunikation bidrar till bemötandet av en kris. Företagen som implementerade kristeam jobbade närmare sina krishanteringsplaners teoreriska referensram, genom att jobba med marknadsanalyser och beteendeanalyser. Detta tillvägagångssätt visade sig ha en högre effektivitet för att motverka nya hot, samt identifiera nya möjligheter, till skillnad mot konkurrenter som inte implementerade kristeam.

McKinsey påpekar om hur de snabba omställningarna i samband med Covid-19 har varit en svårighet för företag. Resultaten visar att med hjälp av kristeam kunde företag, enligt teorierna *krishanteringsplaner* och *dynamiska funktioner*, ställa om sin marknadsföring mot effektivare kanaler under och efter Covid-19, samt identifiera nya marknadsmöjligheter som kunde kombineras med nya och befintliga marknadsföringsstrategier och därmed bredda både sin verksamhet och marknadsföring. Under pandemin hade majoriteten av bolagen en stark applicering av *dynamiska funktioner* genom att identifiera, mobilisera och transformera möjligheter inom onlinemarknadsföring. Resultaten visade även en fortsatt stark *dynamisk funktion* efter pandemin för majoriteten av bolagen där man fortsätter att försöka kapitalisera på marknadens förändringar. Genom att ändra varor i sortimentet eller genom att studera marknaden noga och notera tidiga skiften så kan bolagen eventuellt få ett övertag över sina konkurrenter via en tidig närvaro i nya marknadsföringskanaler.

Resultaten visar att alla tre företagen har börjat jobba mer med omnikanal-marknadsföring online för att bemöta konsumenters nya användningsområden som till exempel sociala medie plattformar. Samtidigt har företagen anpassat sina offline-kanaler efter folkhälsomyndighetens rekommendationer och för att säkerställa konsumentens säkerhet.

Slutligen visar resultaten att majoriteten av företagen såg en möjlighet att nå ut till fler personer via online-kanaler, i och med att den äldre generationen nu har blivit mer aktiva med användningen av internet än innan pandemin, samt den påtvingade digitaliseringen och internetanvändningen i helhet bland befolkningen.

## 7 Diskussion

Utifrån resultaten går det att utläsa hur krishanteringsstrategier bidrar till företags organisatoriska förmåga under en kris. De bolag som applicerade en strategi för att bemöta krisen kunde tydligt identifiera nya möjligheter och samtidigt förbättra sin konkurrenssituation gentemot de bolag som inte gjorde det. Forskarna anser att det är kritiskt för alla bolag, stora som små, att applicera förståelsen av krishanteringsstrategier för att bemöta krissituationer, för att säkerställa bolagets överlevnad. Samtidigt anser forskarna att företag kan begränsas av sina resurser och sin ekonomiska ställning, vilket kan försvåra möjligheten för företag att bemöta en kris.

Utifrån den information som företagen gav forskarna så tydliggjorde de att det inte är ekonomiskt försvarbart att vara förberedda inför en osannolik kris som en pandemi med exempelvis ett kristeam. Företagen anser att det istället är bättre att implementera krishanteringsplaner samtidigt som krisen pågår. Forskarna anser att företagens resonemang kring kristeam kan stödjas i de faktum att interna kristeam både är kostsamt och resurskrävande för organisationer. Forskarna anser de enklare att etablera kristeam beroende på de krav krisen ställer på organisationen. Detta möjliggör för organisationer att utnyttja sina bästa befintliga resurser, snarare än att förlita sig på förbestämda resurser som kanske inte är tillgängliga vid krisens utfall.

Företagen kunde med hjälp av kristeam få en inblick i marknaden, något som bidrog till identifiering av nya möjligheter och appliceringen av dynamiska funktioner. Genom appliceringen av dynamiska funktioner kunde företagen identifiera nya möjligheter och potentiella faror för att bemöta marknadens förändringar och därmed utnyttja de möjligheter dem såg. Forskarna anser detta som den största skillnaden mellan företagen, då de företag som hade kristeam kunde identifiera nya möjligheter och hot, vilket bidrog till deras omställning av de dynamiska funktionerna inom organisationen.

Bolagen uppgav att en starkare mobilisering inom online-kanaler var ett mål innan krisen, men att krisen har bidragit till en snabbare förflyttning för privatpersoner, speciellt för pensionärer. En motivering till detta kan identifieras i samhällets omstrukturering i samband med Covid-19 pandemin och omnikanalens ökade användning av bolag. Forskarnas var av

uppfattningen att pensionärer skulle upprätthålla samma beteende- och konsumtionsmönster som innan Covid-19 pandemin och inte stärka sin närvaro inom E-handelsplattformar.

En del av studiens syfte var att skapa förståelse över hur producenter inom detaljhandeln ställde om sin marknadsföring under Covid-19 pandemin och om krishanterings-strategier har legat till grund för besluten. Dessvärre anser forskarna att en viss problematik uppstår kring detta, då varje företag är bundna till sina egna resurser, samt att bolagen är aktiva inom olika områden av detaljhandelsbranschen. Därmed finns en ojämn fördelning mellan bolagen ekonomiskt och resursmässigt.

Gemensamt för alla företag vi undersökt är att de anser att krishanteringsplaner innan en stor kris brutit ut inte upplevs som avgörande, men att implementeringen av omnikanaler har blivit allt mer eftertraktat.

## 7.1 Framtida forskning

I framtida forskning skulle det vara lämpligt att göra en mer djupgående studie på en större mängd bolag, samt både små & stora företag och att man identifierar och undersöker bolag inom liknande försäljningsområden inom detaljhandel.

Utöver det anser vi att fler undersökningar bör göras inom omnikanal-marknadsföring, ett ämne som fortfarande inte är brett undersökt. Omnikanal-marknadsföring har blivit allt mer relevant inom marknadsföring i och med Covid-19, därmed är vår förhoppning att termen omnikanal blir mer uppmärksammas än tidigare.

En djupdykning i omnikanal-marknadsföring i kombination med showrooms som del av marknadsföringen kan skapa en djupare förståelse för effekterna av en mer passiv offline-marknadsföring som samtidigt är mer personlig.

Pensionärer och äldre individer är den nya målgruppen på internet sedan pandemin bröt ut. Detta är ett ämne som bör undersökas mer djupgående eftersom det är en så pass stor åldersgrupp som börjat ta till sig den nya tekniken, vilket ger företag många nya möjligheter att nå ut till dem.

Avslutningsvis ser vi också möjligheten för en mera djupgående studie av krishanterings-strategier och dess funktion vid en global kris på både företag och inom statliga myndigheter och olika organisationer.

# Referenser

Accenture. 2020. How will COVID-19 change the retail consumer?

<https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/coronavirus-consumer-behavior-research>

(hämtad 2021-05-23)

Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N., 2009. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, pp.S9-S24.

Arthurs, J.D. and Busenitz, L.W., 2006. Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of business venturing*, 21(2), pp.195-215.

Barreto, I., 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), pp.256-280.

Bendoly, E., Blocher, J.D., Bretthauer, K.M., Krishnan, S. and Venkataramanan, M.A., 2005. Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), pp.313-327.

Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C. and Schneider, J., 2020. Digital strategy in a time of crisis. McKinsey Digital, April, 22.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 3:e. uppl., Stockholm: Liber.

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

Cao, L. and Li, L., 2015. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), pp.198-216.

Coombs, W.T. and Laufer, D., 2018. Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), pp.199-203.

D'Aveni, R.A., 1994. Hypercompetition—Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York/Toronto.

Denscombe, M. (2018). Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur

Eisenhardt, K. and Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 1105-1121.

Fixson, S.K., 2005. Product architecture assessment: a tool to link product, process, and supply chain design decisions. *Journal of operations management*, 23(3-4), pp.345-369.

Folkhälsomyndigheten, 2021, Covid-19, <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/>, (Hämtad 2021-05-25)

Hansen, R & Sia, SK 2015, 'Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned', *M I S Quarterly Executive*, vol. 14, no. 2, pp. 51-66.

He, H. and Harris, L., 2020. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, pp.176-182.

Hossain, T.M.T., Akter, S., Kattiyapornpong, U. and Dwivedi, Y., 2020. Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, pp.225-241.

Hänninen, M., Kwan, S.K. & Mitronen, L., 2021. From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research. *The International review of retail, distribution and consumer research*, 31(1), pp.1–35.

James, E. H., Wooten, L. P., Dushek, K. 2011. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5: 455-493.

Jerath, Kinshuk Z. and John Zhang (2010), “Store-Within-A-Store,” *Journal of Marketing Research*, 47 (4), 748–63



Kahn, W. A., Barton, M. A., Fellows, S. 2013. Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38: 377-396.

Kimberly Collins, Omnichannel marketing automation statistics for 2019

ClickZ (2019) besøkt 25 Mars, 2021.

<https://www.clickz.com/onmichannel-marketing-automation-statistics-for-2019/231381-2/231381/>

Levy, M., Weitz, B.A., Grewal, D. and Madore, M., 2004. *Retailing management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Lusch, R.F., Vargo, S.L. and O'brien, M., 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), pp.5-18.

Menguc, B. and Auh, S., 2006. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), pp.63-73.

Moussetis, R., 2011. Ansoff revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. *Journal of Management History*.

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. and Dennis, C., 2020. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, pp.209-213.

Picot-Coupey, K., Huré, E. and Piveteau, L., 2016. Channel design to enrich customers' shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective-the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. and Stewart, D., 2009. Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), pp.15-30.

Rėklaitis, K. and Pilelienė, L., 2019. Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*= Management of organizations: systematic research. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas; Sciendo, 2019, T. 81.

Rigby, D., 2011. The future of shopping. *Harvard business review*, 89(12), pp.65-76.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V., 2003. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, pp.237-263.

SFS 1995:1554, Årsredovisningslag, Allmänna definitioner

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges, C., 2011. Innovations in retail business models. *Journal of retailing*, 87, pp.S3-S16.

Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), pp.1319-1350.

Teece, D.J., 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), pp.40-49.

Thompson, M., 2007. Innovation in work practices: a practice perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), pp.1298-1317.

Tillväxtverket, 2021-04-26, Basfakta om företag,  
<https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>, (Hämtad 2021-05-09)

Torres, R., Sidorova, A. and Jones, M.C., 2018. Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), pp.822-839.

Trost, J., (2014). *Kvalitativa intervjuer*. 4:4 Uppl., Lund: Studentlitteratur

Uhlenbruck, K., 2004. Developing acquired foreign subsidiaries: the experience of MNE S in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 35(2), pp.109-123.

Van Waterschoot, W. and Van den Bulte, C., 1992. The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of marketing*, 56(4), pp.83-93.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J., 2015. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), pp.174-181.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D., 2008. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3(1), pp.81-123.

Weitz, B.A., 2006. Electronic retailing. In *Retailing in the 21st Century* (pp. 309-323). Springer, Berlin, Heidelberg.

World health organization, 2020-03-11, WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020, [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020?fbclid=IwAR2GzJrBujjSVByW79qcx-guca4xOkxYgJgGuPdQT0DCvj0\\_M9RG\\_tT7qkU](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020?fbclid=IwAR2GzJrBujjSVByW79qcx-guca4xOkxYgJgGuPdQT0DCvj0_M9RG_tT7qkU), (Hämtad 2021-05-10)

## Bilaga

# Intervju frågor

Sub ord: Omnikanaler = Offline/Online, Covid-19

På senare tid har marknadsföring genom omnikanaler blivit populärt medel. Känner du till detta begrepp? (annars förklara multikanaler).

I samband med Covid-19 har offline kanaler haft mindre exponering än innan Covid-19 pandemin. Något som påverkat alla bolag olika.

## Pre-Covid

---

**Sense**: Vilka möjligheter hade ni innan Covid-19?

*Ex: Nya teknologiska möjligheter eller satsa mer på E-handeln?*

**Seize**: Om nya möjligheter identifierades, agerande ni på dem eller bredda ni redan befintliga möjligheter?

*Ex: Har ni ändrat affärsmodell? Allokera resurser till nya områden? Vart ligger ert fokus?*

**Transform**: Hur implementerade ni dom nya ideerna, och om ni inte gjorde det, varför?

*Ex: Implementera med tidigare affärsmodeller? implementera med tidigare marknadsföringsstrategier? investera nytt kapital?*

**Krishantering**: Ansågs organisationen vara förberedd för en större kris?

*Ex: Vad för lärdomar har ni tagit till er från pandemin?*

## Covid

---

**Sense**: Har ni Identifierat några nya möjligheter för er under pandemins pågående stund?

**Seize**: Har ni agerat på någon ny identifierad möjlighet som uppkommit under pandemin?

**Transform**: (**Om ja**) Hur implementerade ni dom nya möjligheterna? Är dom på samma spår som existerande strategier/förmågor, (och var det svårt eller tidskrävande?).

Krishantering: Hur har ledarskapet varit/testats under krisen och vad för lösningar har ni kommit fram till för att försöka motverka effekten av krisen?

## Post-Covid

---

Sense: Har nya möjligheter vuxit fram nu efter Covid-19 osäkra stadier?

Seize: Har ni agerat på någon av dessa nya möjligheter som framkommit efter pandemins värsta stadier?

Transform: (**Om ja**) På vilket sätt har ni infört dom här nya ändringarna i företaget och går dom gentemot tidigare mål eller är dom helt nya?

Krishantering: Vad har ni lärt er av Covid-19 pandemin och har ni börjat planera på att dämpa/förhindra den finansiella påverkan som en potentiell framtida kris kan åstadkomma?

## Solo frågor

“Solo frågor” avser fristående frågor från det förbereda intervju protokollet, men också fristående från teorivalen

---

1. Har ni ändrat er offline marknadsföring?
  - Sänkt budget?
  - Färre offline reklam?
  - Minskade öppettider?
  - Kampanjer endast online?  
Nu gör dom inte en ny kampanj varje månad. Nu jobbar dom mer med sociala medier, dom kan slänga in saker lite snabbt. Men dom har en bas kalender för nya årtider osv
    - Ex: Shoppa online, få 5% på första köpe(t)n
2. I samband med minskningen av fysiska personer i butikerna så har konsumtionen bytt plats till en ny plattform (online), hur har ni arbetat mot att stärka eran position online genom dessa olika plattformar (online marknadsföring).
3. Hur kommunicerade / marknadsförde ni er mot dem innan Covid?
4. Har er marknadsföring förändrats i och med Covid? (andra kanaler, andra målgrupper, annat budskap i marknadsföringen)
5. Hur har er kommunikation med kunderna förändrats i och med Covid?

6. Har ni behövt ta in ny/annan kompetens för att klara omställningen i och med Covid (och i så fall vilken kompetens saknades i bolaget)?
7. Hur mycket har försäljning i butik minskat och hur mycket har försäljning via Internet ökat under pandemin?
8. Har er marknadsföringsbudget ökat eller minskat under pandemin?
9. Hur många butiker har ni idag och hur viktiga är era butiker för ert varumärke och er marknadsföring?
10. Efter pandemin - kommer ni att minska antalet fysiska butiker om kunderna har vant sig vid att handla mer digitalt?