



Startups nyttjande av ad hoc strategier efter turbulenta tider

En kvalitativ studie om hur startups kan använda ad hoc strategier efter turbulenta tider

Av: Vilhelm Carlson & Elma Zahirovic

Handledare: Renate Åkerhielm

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 HP

Företagsekonomi C | Vårtermin 2022

Interkulturellt företagande, inriktning företagsekonomi & Ekonomie kandidatprogrammet,
inriktning företagsekonomi

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Renate Åkerhielm som har gett oss konstruktiv kritik under processens gång. Även ett stort tack till alla opponenter som har gett oss kritik och råd. Avslutningsvis vill vi även tacka samtliga respondenter som har ställt upp på intervjuer för att göra denna studie möjlig.

Vilhelm Carlson & Elma Zahirovic

Stockholm, 2022

Abstract

The economic growth of recently established companies by the name of startups has increased significantly within the past couple of years. Startups are commonly attributed to achieving positive effects on socioeconomic advancements by creating new employment opportunities within its surrounding environments. However, startups are particularly vulnerable for having a supply of limited resources caused by their lack of market experience. Additionally, in times of turbulence, such companies are predominantly dependent on a commonly short-term method called an ad hoc strategy to avoid facing the risk of operational loss or even bankruptcy. This study comes to examine how ad hoc strategies can be used as long-term methods following a period of organizational instability, leading to the thesis' research question: *How can startups continue to use ad hoc strategies after turbulent times?* To investigate this, the study applied a qualitative research method in the form of semi-structured interviews with representatives of startup companies. The following results show that during the time of the Covid-19 pandemic, startups have used a variant of ad hoc strategies in order to become more digital. This has resulted in several advantages, mainly that their main business measures become more economically efficient through the process of digitalization. Thus, the study concludes that startups can utilize ad hoc strategies after a turbulent time by using digitalization to a greater extent on a daily basis, exemplified by the approaches used during the Covid-19 pandemic. Consequently, the research proves that ad hoc methods do not have to be used exclusively as temporary solutions and can instead be applied to benefit with future organizational approaches.

Keywords: Startups, ad hoc strategies, turbulent times, organizational changes, strategic communication, adaptability

Sammanfattning

Tillväxten av nystartade företag, även kallade för startups, har ökat markant. Startups har en positiv effekt på den samhällsekonomiska utvecklingen genom att möjliggöra ny sysselsättning för individer i samhället. Dock är dessa typer av organisationer sårbara i och med deras begränsade resurser vilket grundar sig i att startups har varit på marknaden under en kortare tid som resulterat i en lägre grad av erfarenhet inom respektive bransch. Utöver de begränsade resurserna som startups besitter kan turbulenta tider vara avgörande för att startups inte har möjligheten att driva sin verksamhet på ett lönsamt vis och riskerar därmed att hamna i konkurs. Vid turbulenta tider är dessa företag då tvungna att använda sig av ad hoc strategier, det vill säga specifika korttidsåtgärder, som en lösning på ett oväntat och tillfälligt problem. Syftet med denna studie är att ta reda på hur ad hoc strategier kan användas som metoder efter turbulenta tider. Därmed utformades studiens problemformulering: Hur kan startups fortsätta använda ad hoc strategier efter turbulenta tider? För att undersöka detta har studien använt en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med representanter från startups. Resultatet har påvisat att under Covid-19-pandemin har startups verksamheter blivit mer digitala vilket har resulterat i flera fördelar, främst att arbetet blir mer effektivt genom att utgå från digitaliseringen. Studiens slutsats är att startups kan nyttja ad hoc strategier efter en turbulent tid genom att använda digitalisering i större utsträckning på daglig basis, exemplifierat av hur vissa företag gått till väga under Covid-19-pandemin. Därmed underbyggs det att ad hoc strategier inte endast fungerar som tillfälliga lösningar utan kan fortsätta användas för framtida organisatorisk utveckling.

Nyckelord: Startups, ad hoc strategier, turbulenta tider, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation, anpassningsförmåga

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte	3
1.4 Problemdiskussion	4
1.5 Avgränsningar	6
2. Teori	7
2.1 Ad hoc.....	7
2.2 Organisatorisk förändring	10
2.3 Strategisk kommunikation	11
2.4 Anpassningsförmåga.....	12
2.5 Operationalisering.....	13
3. Metod	14
3.1 Metodval.....	14
3.2 Forskningsansats	14
3.3 Ontologi och epistemologi.....	14
3.4 Forskningsdesign.....	15
3.5 Urval	16
3.6 Tillvägagångssätt	17
3.6.1 Forskningsmetod	17
3.6.2 Utformning av intervjuguide	17
3.6.3 Genomförande av intervjuer	18
3.6.4 Datainsamling	19
3.7 Trovärdighet	20
3.7.1 Tillförlitlighet	20
3.7.2 Överförbarhet	20
3.7.3 Pålitlighet.....	20
3.7.4 Möjligt att styrka och konfirmera	21
3.8 Etik.....	21
3.8.1 GDPR.....	23
4. Empiri	24
4.1 Presentation av företag	24

4.1.1 Ad hoc strategier.....	25
4.1.2 Organisatorisk förändring inom startups	26
4.1.3 Strategiskt kommunikationsverktyg.....	27
4.1.4 Anpassningsförmåga i förhållande till turbulent tid.....	29
5. Analys.....	32
5.1 Nyttjande av ad hoc.....	32
5.2 Förändringar i startups organisationer	34
5.3 Digitala kommunikationsverktyg	35
5.4 Anpassningsförmåga efter turbulent tid	37
6. Slutsats	39
7. Studiens bidrag.....	41
7.1 Studiens akademiska disciplin	41
8. Diskussion	42
9. Kritik.....	45
9.1 Teorikritik.....	45
9.2 Källkritik.....	46
9.3 Metodkritik	47
10. Förslag på vidare forskning	49
Källförteckning	50
Bilaga 1.....	58

Figurförteckning

Figur 1. The engineering change management model9

Begreppslista

Ad hoc strategi: Tillfällig lösning på ett problem som uppstår under en specifik situation (K. Ozanne & L. Ozanne 2021).

Anpassningsförmåga: Förmågan att anpassa sig till förändringar i samhället. Företag med en flexibilitet inom organisationen har en lättare anpassningsförmåga (Chatman et al. 2014).

Covid-19-pandemin: Covid-19 står för Coronavirus Disease 2019 och är ett virus som sprids snabbt bland människor (Nationalencyklopedin u.å. *a*). Covid-19-pandemin är exempel på en turbulent tid som har orsakat negativa konsekvenser för världens befolkning (Sismondo 2020).

Digitalisering: Information som går från analog till digital representation. Kan exempelvis vara LinkedIn, Facebook och Instagram (Nationalencyklopedin u.å. *b*).

Innovation: En process från idé till genomförande, nya förbättringar av en produkt eller tjänst (Olexova & Gogolova 2021).

Organisatorisk förändring: När organisationer, som exempelvis företag, behöver göra förändringar för att hantera oväntade eller kommande händelser (Faulks et al. 2021).

Strategisk kommunikation: Förmågan och lämpliga verktyg för ens verksamhet att överföra information mellan olika parter (Men, Chen & Ji 2018).

Turbulent tid: Ett händelseförlopp som orsakar osäkerhet i samhället, kan exempelvis vara Covid-19-pandemin (Kogut & Mejri 2021).

1. Inledning

Under det här avsnittet framkommer en grundlig introduktion till ämnesområdet startups och användandet av ad hoc strategier för att överleva turbulenta tider. Inledningsvis börjar studien med en problembakgrund för startups med fokus på deras begränsade resurser och därefter en redogörelse av studiens problemformulering och syfte. Avslutningsvis följer en problemdiskussion som introducerar de teorier som utgör en central del av studien.

1.1 Problembakgrund

På senare år har en tillväxt av nystartade företag, som kallas för startups, vuxit fram enligt Mukul, Pandey och Saini (2021). Godulla och Men (2022) definierar startups som företag som är tio år eller yngre. Startups grundas genom att en möjlighet på marknaden identifieras tillsammans med exempelvis entreprenörer som strävar efter att vara innovativa genom att hitta lösningar på problem (Lasso, Mainardes & Motoki 2019). Frare och Beuren (2021) nämner att individerna inom startups besitter en hög nivå av kreativitet och är erfarna när det kommer till att lösa problem utifrån de begränsade resurser startups har. Under året 2020 blev 73 687 nystartade företag registrerade i Sverige vilket var en ökning med tio procent i jämförelse med året innan (Tillväxtanalys 2021). Statistikmyndigheten (u.å.) förklarar vikten av startups med att de har en positiv betydelse för den samhällsekonomiska utvecklingen då sysselsättning och tillväxt skapas i samhället. Vidare diskuterar Frare och Beuren (2021) att startups har förmågan att kreativt anpassa sig till samhällets aktuella efterfrågan som värderas högt för att öka deras prestanda och hantera oväntade problem.

Enligt en kvantitativ studie av Lasso, Mainardes och Motoki (2019) är strategisk kommunikation en enorm kraftkälla som startups måste hantera för att skapa marknadsföringsmöjligheter, vilket är utmaningar som entreprenörer står inför. Mukul, Pandey och Saini (2021) menar att problemet med utmaningarna har uppstått genom svårigheter för startups att utnyttja sitt sociala nätverk på ett framgångsrikt sätt. Vidare framgår det i samma källa att kvantitativa studier har betonat att det är utmanande men nödvändigt för startups att behöva rikta rätt fokus på rätt verksamhet, samt utveckla goda affärsrelationer för att överleva. Mukul, Pandey och Saini (2021) diskuterar att inom startups är det vanligt att en större del av entreprenörerna saknar någon form av chefsutbildning, har bristande erfarenhet av marknadsföring eller försäljning samt låg kompetens inom ledarskapsförmåga. Detta resulterar

i sin tur i att entreprenörer har det svårare att identifiera lämpliga marknadssegment och genomföra marknadsundersökningar (Mukul, Pandey & Saini 2021).

Som tidigare nämnt beskriver Lasso, Mainardes och Motoki (2019) att startups lider av anpassningsproblem eftersom de varit på marknaden under en kortare period vilket avser en nackdel för organisationerna. Mukul, Pandey och Saini (2021) betonar att startups saknar den kompetens och marknadsföringsstrategier som oftast utgör egenskaper bland äldre och mer erfarna företag. Vidare förklarar Guckenbiehl och Corral de Zubielqui (2022) att ändringar i organisationer gör det ytterligare kritiskt för startups då de redan tyngs av begränsade resurser och deras anpassningsförmåga prövas för att överleva. Dessa faktorer är ett ledande problem för startups eftersom de saknar tidigare erfarenhet för godtycklig strategisk kommunikation (Brečić, Ćorić, Lučić, Šević, A. & Šević, Ž. 2020). Fortsättningsvis förklarar Wang, Pauleen och Zhang (2016) att med hjälp av en framgångsrik strategisk kommunikation lyckas företag utföra affärer. Dock saknar startups dessa erfarenheter och deras kapacitet brister för fortsatt verksamhet och därmed överlevnadsförmåga (Mukul, Pandey & Saini 2021).

Utifrån kvantitativa studier av Guckenbiehl och Corral de Zubielqui (2022) har det visat sig att startups har behövt göra kraftiga organisatoriska förändringar under så kallade turbulenta tider för att kunna överleva. Enligt Kogut och Mejri (2021) utgör turbulenta tider en utmanande effekt på startups jämfört med tidsperioder som är mindre instabila. Turbulenta tider kan innebära en osäkerhet med att prognostisera framtida händelseförlopp, vilket kan leda till förändringar i organisationen som exempelvis att anställda avskedas från sina jobb på grund av ekonomiska skäl (Kogut & Mejri 2021). Ozanne och Ozanne (2021) hävdar att världen utsätts för alltmer turbulenta tider som orsakar utmaningar för entreprenörer. Fortsättningsvis förklarar forskarna att detta leder till att fler ad hoc strategier, speciellt inom marknadsföringssystem, expanderas under turbulenta tider för att lösa större och tillfälliga behov. Vidare förklarar Ozanne och Ozanne (2021) även att ad hoc strategier är definierat som en lösning, skapats från analytiska utredningsmetoder, för ett specifikt problem som uppstår. Startups har tidigare använt sig av ad hoc strategier för marknadsföring under turbulenta tider för att överleva (K. Ozanne & L. Ozanne 2021). Wang och Wang (2017) betonar att ad hoc strategier inte ska vara dyra och långsiktiga investeringar samt att strategin bör försvinna från organisationen när ad hoc-lösningen nått önskat resultat. Historiskt har det visat sig att företag som har använt sig av ad hoc strategier på daglig basis efter turbulenta tider inte har haft en lika lyckosam utveckling i längden (K. Ozanne & L. Ozanne 2021). Enligt forskarna Ozanne och Ozanne (2021) går det

inte att förlita sig på ad hoc strategier långsiktigt då de är ämnade för specifika händelser vilket är ett problem som startups besitter på grund av deras bristande anpassningsförmåga.

Enligt Cantamessa et al. (2018) fokuserar många forskare, genom kvantitativa studier, på hur framgångsrika startups växer fram och det finns ett begränsat antal kvalitativa studier angående startups strategier under turbulenta tider. Från tidigare forskning är det även tydligt att ad hoc strategier endast är effektiva vid specifika händelser som grundar sig i turbulenta tider, där ingen händelse behöver vara lik den andra (K. Ozanne & L. Ozanne 2021). Vidare diskuterar forskarna Ozanne och Ozanne (2021) att detta är problematiskt för startups när de fortsätter vara dynamiska och försöker förlita sig på ad hoc strategier efter att den turbulenta tiden är över. Detta eftersom startups då har en hög sannolikhet att misslyckas i och med att vardagen ser annorlunda ut jämfört med när den var turbulent (K. Ozanne & L. Ozanne 2021). Det har visat sig vara svårt och ineffektivt för företag att fortsätta använda ad hoc strategier efter turbulenta tider (K. Ozanne & L. Ozanne 2021). På grund av att startups är dynamiska och kreativa, enligt Beuren (2021), vill därmed studien undersöka hur startups kan fortsätta använda ad hoc strategier efter turbulenta tider.

1.2 Problemformulering

Med underlag av tidigare problembakgrund har en huvudsaklig problemformulering bearbetats som lyder enligt nedan:

Hur kan startups fortsätta använda sig av ad hoc strategier efter turbulenta tider?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur startups kan fortsätta använda ad hoc strategier efter turbulenta tider. Detta för att bringa en bredare förståelse för hur ad hoc strategier kan nyttjas under framtida turbulenta tider av liknande slag.

1.4 Problemdiskussion

Som beskrivet i problembakgrunden besitter startups vanligtvis sämre resurser jämfört med erfarna företag, vilket begränsar startups på så sätt att de bland annat inte omfattas av likartade möjligheter på marknaden som de erfarna bolagen (Brečić et al. 2020). Utöver det har startups behov av att skapa innovativa affärsstrategier för att överleva turbulenta tider, dock anses detta som både dyrt och tidskrävande för dem på grund av de redan begränsade resurserna (Karami, Crick & M. Crick 2022; Guerzoni, Nava & Nuccio 2021).

När företag skapar tillfälliga strategier för att överleva turbulenta tider kallas det som tidigare nämnt för ad hoc strategier (Sönmez 2011). Ad hoc strategier har sina brister i både teorin och praktiken genom att vara anpassade till specifika händelser och bör inte användas efter händelsen upphört (Gorecki & O'Toole 2016). I och med att ad hoc strategier i regel definieras som temporära åtgärder med avseende på aktuella problem så går det inte att tillämpa dessa metodval utefter framtida ärenden (Gorecki & O'Toole 2016). Detta kan ha en negativ påverkan på organisationen som försöker planera långsiktigt (Gorecki & O'Toole 2016). Det underliggande problemet bakom detta utgår från ad hoc strategiers primära ändamål; att agera utefter ett nyetablerat och negativt uppfattat fenomen så länge det råder, vilket vanligtvis avser en begränsad tidsperiod (Gorecki & O'Toole 2016). Det här innebär att ad hoc inte kan tillämpas för långsiktigt bruk och kan därmed utgöra en negativ konsekvens för övriga delar inom organisation då dessa inte längre tilldelas lika mycket uppsikt som tidigare, enligt Gorecki och O'Toole (2016). Således leder det till att företag inte blir organiserade vilket kan orsaka negativa konsekvenser för tillväxten (Gorecki & O'Toole 2016). Vidare understryker Wang och Wang (2017) att det finns problem med ad hoc strategier som nyttjas för hantering av hastiga förändringar under turbulenta tider. Forskarna Wang och Wang (2017) menar att det beror på att ad hoc strategier snabbt kan gå förlorade från organisationens minne och bli mindre slagkraftiga inom organisationen när strategierna väl har genomfört sitt uppdrag.

Under turbulenta tider sätts den organisatoriska förändringen på prövning och innovation är ett sätt att utveckla företag i syfte att få en positiv reaktion under en turbulent tid (Marx & Klotz 2021). Vidare framhäver samma forskare att storleken på ett företag påverkar dess innovativa begränsningar. Då startups har begränsade resurser i form av exempelvis låg erfarenhet, socialt kapital och dåligt kassaflöde blir detta ett större hinder att hantera (Godulla & Men 2022;

Tanrisever, Erzurumlu & Joglekar 2012). Dock kan startups nyttjande av flexibilitet vara till hjälp för att göra nödvändiga förändringar i organisationen och möjliggöra lösningar i syfte att hantera turbulenta tider (Marx & Klotz 2021). Marx och Klotz (2021) tar upp en diskussion mellan olika forskare där vissa anser att skapandet av innovationer blir högre under turbulenta tider medan andra argumenterar för att den blir lägre. Under turbulenta tider sätts organisationens flexibilitet och engagemang på prov genom en mångfald av hinder där potentiella resulterande risker kan innebära att dess verksamhet hämmas eller går i konkurs (Marx & Klotz 2021).

Godulla och Men (2022) diskuterar att det är viktigt men även problematiskt för startups att ha en god strategisk kommunikation för att bygga upp sociala interaktionsband med hjälp av ad hoc strategier. Det är ett komplext fenomen och det krävs kunskap och erfarenhet att bygga upp sitt sociala kapital via sociala medier förklarar Godulla och Men (2022), som kan vara en form av ad hoc strategi under turbulenta tider.

Nielsen (2016) menar att anpassningsförmåga är en fundamental faktor för sambandet mellan den förändrade miljön och strategin. Nielsen (2016) påstår att en underskattad utmaning som samtliga företag har är att omfatta en organiserad stödstruktur som anpassas efter en föränderlig omvärldssituation. Detta eftersom förhållandet leder till att olika prioriteringar och reformer ständigt formar samhället (Nielsen 2016). Samma källa menar att det är livsviktigt för företag att reagera och anpassa sig utifrån de förändringar som sker i miljön samtidigt som det är en nyckelfaktor till att företag ska bli framgångsrika. Nielsen (2016) tydliggör sitt påstående med att de företag som inte anpassar sig efter samhällets kontinuerliga förändringar har en betydligt lägre sannolikhet att bli framgångsrika. Vidare beror anpassningsförmågan på vilken strategi som ett företag redan har eftersom somliga strategier kan vara mer flexibla än andra (Nielsen 2016).

Som tidigare definierat ämnar studien undersöka hur startups kan använda ad hoc strategier efter turbulenta tider. Sismondo (2020) har förklarat att Covid-19-pandemin är ett virus som orsakat många negativa konsekvenser för världens befolkning och är ett exempel på en turbulent tid. Eftersom Covid-19 är ett virus som sprids snabbt bland människor har många individer globalt behövt isolera sig från varandra genom att jobba mobilt hemifrån (Sismondo 2020). I och med den turbulenta tiden är det ett faktum att flera människor har förlorat sina jobb samt att företag har behövt stänga ner sina verksamheter (Sismondo 2020).

Författarna anser att det behövs ett lämpligt teoretiskt ramverk för att studien ska vara genomförbar. Ämnen inom det teoretiska ramverket har författarna tagit upp under problembakgrunden och problemdiskussionen som hänvisar till startups förhållningssätt kopplat till ad hoc strategier under turbulenta tider, vilka är relevanta för att besvara studiens forskningsfråga. Nästkommande kapitel kommer därmed behandla följande teorier: Ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga. Vidare kommer samtliga ämnen inom det teoretiska ramverk användas under studiens gång.

1.5 Avgränsningar

Studien undersöker hur startups kan använda ad hoc strategier efter turbulenta tider. En avgränsning gjordes i form av att författarna endast kontaktade personer som arbetade för startups i Sverige. De startups som ingick i studien var verksamma inom finansbranschen, sociala mediebranschen, rekryteringsbranschen och IT-branschen. På grund av begränsningen i att de undersökta företagen inte är mer än tio år gamla har studien avgränsats till Covid-19-pandemin från år 2019 till 2022. Mellan åren 2020 och 2022 var restriktioner aktuella i Sverige (Folkhälsomyndigheten 2020; Folkhälsomyndigheten 2021; Folkhälsomyndigheten 2022). Tidsperioden som studien genomförs under avser vårterminen 2022 då pandemin, enligt Folkhälsomyndigheten (2022), inte var över men de flesta restriktioner har avvecklats. Information från vetenskapligt granskade artiklar är avgränsade till de databaser som finns i SöderScholar, ett sökverktyg från Södertörn högskolas bibliotek (SöderScholar u.å.).

2. Teori

I kommande kapitel presenteras tidigare forskning inom teoretiska områden som har en relevans för studiens syfte och problemformulering. Teorin inleds med en förklaring av begreppet ad hoc och dess utformning. Därefter presenteras organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och avslutningsvis presenteras anpassningsförmåga. Kapitlet avslutas med operationalisering som förklarar vikten av de nämnda teoretiska områdena för studiens uppbyggnad.

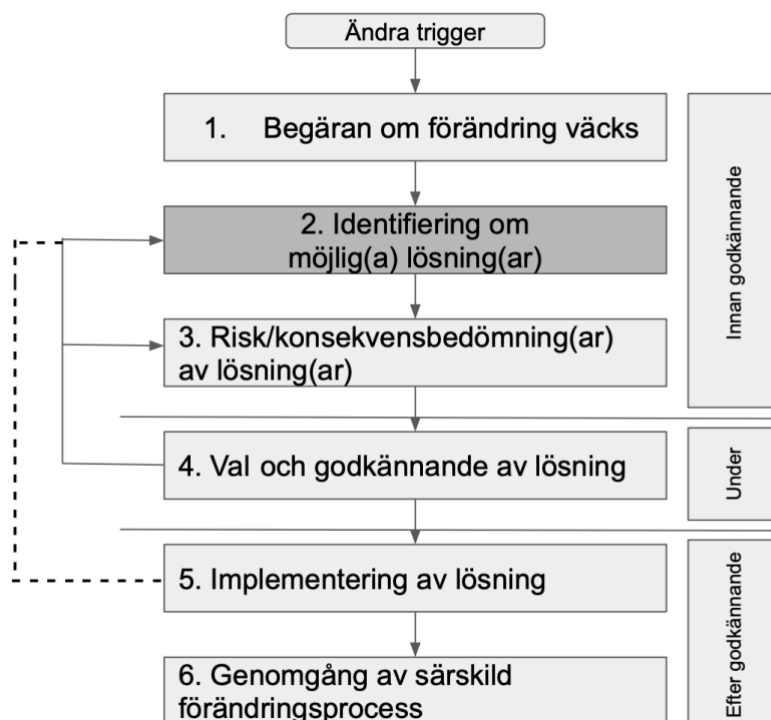
2.1 Ad hoc

Ad hoc strategier kan ses som ett sätt för en organisation att strategiskt utreda ett visst fenomen som avser problematiska konsekvenser för ett företag i syfte att besvara en specifik marknadsfråga (Baker, C., Baker, S., Hill & Mittelstaedt 2015). Vidare beskriver Baker et al. (2015) hur metodval utifrån ad hoc utgör en viss strategi som används vid specifika eller omgående problem, utvecklat utifrån tillgängliga och oftast begränsade resurser. Ifantidou (2009) menar att ad hoc strategier grundas utifrån intressen och egna antaganden om hur saker bör vara vid fallet där ett unikt marknadsproblem uppstår. Det handlar om oförutsägbara fenomen som utvecklas eller andra inre samt yttre orsaksfaktorer som kräver att företag agerar snabbt genom att adoptera en strategi för nya branschomständigheter (Ifantidou 2009). Baker et al. (2015) upplyser vidare hur ad hoc som strategival oftast utgörs av en begränsad tidsram med hänsyn till marknadens nya problematiska förändringar. Livstiden för ad hoc strategier förhåller sig därmed oftast till det fenomen den är anpassad till vilket vanligtvis avslutas efter en avsedd period (Baker, C. et al. 2015). På så vis utgör ad hoc inte någon specifik strategi, men definieras mer av hur dess nyttjandeperiod utgår från ett parasitiskt förhållande till det marknadsföringsproblem den har som mål att åtgärda (Baker, C. et al. 2015). Ad hoc kan därmed beskrivas som en avsiktlig och skräddarsydd lösning som inte bör tillämpas inom ärenden utöver det specifika problem den utvecklades för (Ifantidou 2009). Detta då den inte kan tillämpas för några uppgifter som uppstår utanför det avsedda fenomenet (Baker, C. et al. 2015).

Utifrån en studie av Baker et al. (2015) ges ytterligare exempel av ett oväntat fenomen i form av en naturkatastrof där organisationer använt sig av ad hoc strategier som tillämpats inom marknadsföringssystem. Under en världshändelse såsom en naturkatastrof kan företag utsättas

för sociala, materiella och ekonomiska svårigheter som kan komma att påverka deras verksamhet negativt (Baker, C. et al. 2015). Vidare upplyser Baker et al. (2015) att ad hoc som marknadsföringssystem har använts som en mellanhand i samhället genom att individer och grupper från olika geografiska områden varit involverade och utbytt resurser med varandra (Baker, C. et al. 2015). I sådana fall kan företag hjälpa varandra genom att presentera lösningar på problem som uppstått genom att lägga fokus på områden som företaget har mer erfarenhet inom (Baker, C. et al. 2015). De lösningar som presenteras av företag i form av ad hoc strategier tenderar att vara innovationer skapade utifrån situationen i samhället och kan exempelvis utgöras av resursbegränsningar. Resultatet från studien av Baker et al. (2015) visar hur ad hoc som marknadsföringssystem har förändrat resurskapaciteten positivt under resursbrister. Utan ad hoc strategier har företag en sämre förmåga att lösa sina mest betydelsefulla problem. Forskarna hänvisar till hur en ad hoc strategi, för till exempel en naturkatastrof, skapas utifrån specifika förhållanden och kan inte nyttjas vid fallet att problemet upphört (Baker, C. et al. 2015).

Ett exempel på en strategi som kan användas som en ad hoc är teorin av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 270). Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 270) har grundat modellen *The engineering change management model* i syfte att utveckla strategier utifrån triggers, vilket avser reaktioner av problem som har uppstått i olika sammanhang. Forskarna Sjögren, Fagerström, Kurdve och Callavik (2018) hävdar att modellen kan användas för att skapa ad hoc strategier för drastiska negativa förändringar på marknaden. Detta eftersom modellen är anpassad till förändringar som uppkommer genom olika egenskaper hos förändringarna som behöver tas hänsyn till (Jarratt, Clarkson & Eckert 2005, s. 270). Modellen som visas nedan i Figur 1 utgår från att skapa en lösning åt en trigger som har aktiverats, där modellen delas upp i sex steg i syfte att åstadkomma en strategi med god kvalitet (Jarratt, Clarkson & Eckert 2005, s. 270).



Figur 1. The engineering change management model (Jarratt, Clarkson & Eckert 2005, s. 272). Modellen har översatts från engelska till svenska av studiens författare.

Jarrett, Clarkson och Eckert (2005, s. 270) förklarar hur det första steget i modellen handlar om uppkomsten av en efterfråga eller begäran om önskad förändring. Jarrett, Clarkson och Eckert (2005, s. 270) resonerar att den individ som krävt denna begäran då bör redovisa orsaken till vilken typ av förändring som ska åstadkommas och dess prioritet i förhållande till andra ärenden. Detta görs genom att fylla i ett formulär som sedan skickas till en teknisk databas (Jarratt, Clarkson & Eckert 2005, s. 270). Enligt skribenterna handlar det andra steget i modellen om potentiella lösningar som undersöks men vanligtvis är det endast en av dessa som utreds på grund av tidspress, vilket är vanligt under ad hoc förhållanden. Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271) betonar hur den andra komponenten avser ett väsentligt steg i arbetsprocessen, det vill säga identifiering av möjliga lösningar (Se Figur 1). Det sista steget under processen “Innan godkännande” (Se Figur 1) är steg tre i modellen som bedömer varje lösning som presenterats i förhållande till faktorer som exempelvis relationer och budget (Jarratt, Clarkson & Eckert 2005, s. 271). Efter att en lösning har valts ut måste den godkännas genom att förhålla sig till företaget som helhet, vilket är det fjärde steget i modellen av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271). I det femte steget kan lösningen antingen implementeras genast, vilket vanligtvis sker vid säkerhetsproblem, eller implementeras stegvis på grund av att samtliga faktorer ska tillfredsställas (Jarratt, Clarkson & Eckert 2005, s. 271). Det sista steget

i modellen av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271) handlar om att lösningen ska genomföras för att utreda om den uppnått önskad resultat samt vilka lärdomar som kan tas inför framtiden. Jarratt, Clarkson och Eckert (2005) betonar att det är få företag som väljer att utföra den utredningen.

2.2 Organisatorisk förändring

Eftersom företag kan stöta på turbulenta tider är det viktigt att organisationer klarar av att hantera organisatoriska förändringar (Faulks, Song, Waiganjo, Obrenovic & Godinic 2021). För att vara förberedda och hantera organisatoriska förändringar har det historiskt visat sig vara viktigt att ha ett gott ledarskap, digital förmåga och vara innovativ inom organisationen (Faulks et al. 2021). Olexova och Gogolova (2021) beskriver innovationer som en process från idé till genomförande med utveckling som mellansteg. Innovationer skapas främst med hjälp av nya eller befintliga företagsteknologier samt kunskap som företag erhåller (Olexova & Gogolova 2021). Utöver detta är syftet med innovationer att de ska resultera i en förbättring av en produkt eller tjänst (Olexova & Gogolova 2021). Faulks et al. (2021) förklarar att nyckeln till att företag ska kunna uppnå innovation under organisatoriska förändringar är att medlemmarna i organisationen ska vara eniga gällande den organisatoriska förändringen. Detta kan exempelvis avse mål, värderingar och motivation (Faulks et al. 2021).

Under turbulenta tider krävs mer dynamiska och flexibla ledarskapsstilar snarare än fasta och hierarkiska (Faulks et al. 2021). Enligt Faulks et al. (2021) finns det två huvudinriktningar som bör tillämpas vid organisationsförändringar. Den första handlar om att organisationen måste ta hänsyn till miljöfaktorer, institutionellt tryck som lagar och regler, företagets ålder, storlek samt företagets strategiska inriktning (Faulks et al. 2021). Den andra inriktningen handlar om att ta hänsyn till individerna inom företaget, alltifrån psykologiska faktorer kring deras omväxling av attityder när oväntade förändringar sker och hur deras beteende kommer att bära sig åt (Faulks et al. 2021).

2.3 Strategisk kommunikation

Enligt Men, Chen och Ji (2018) föredrar chefer inom startups att kommunikationen mellan kunder, investerare och anställda sker ansikte mot ansikte. Fysiska möten är det rikaste kommunikationsverktyget i överensstämmelse med Men, Chen och Ji (2018). Detta då kroppsspråk och känslor är närvarande vilket resulterar i att komplex information på ett naturligt vis överförs budskapet mellan olika parter (Men, Chen & Ji 2018). Vidare diskuterar forskarna Men, Chen och Ji (2018) att det även har visat sig att kommunikation i fysisk form är ett strategiskt verktyg för att hålla sina medarbetare motiverade och inkluderande jämfört med sociala medier som begränsar den sociala informationen. Enligt Men (2014) har forskare kommit fram till att sociala medier är ett viktigt verktyg för att få förståelse för mänskligt beteende. Sociala medier kan vara först ut med att ge ut information, även under turbulenta tider (Coombs 2015). Verktyget har en oerhört stor input och betydelse för dagens samhälle och arbetsliv (Hunter 2020). Vidare resonerar Hunter (2020) att det har blivit ett verktyg för kommunikation som företag kan dra stor nytta av samtidigt som det är viktigt att utnyttja sociala medier på rätt sätt. Med andra ord handlar det om att undvika fallgropar som negativ publicitet (Hunter 2020). Det framgår även i samma källa att LinkedIn, Facebook, Twitter och Instagram är sociala medier som företag kan skapa innehåll i och kommunicera via, vilka har sina för- och nackdelar. Hunter (2020) påstår att via Facebook finns det en större räckvidd som kan vara användbart för att marknadsföra medan Twitter är brukbart för nyhetsflöde samt integrering sinsemellan. Instagram är nödvändigt för företag att kunna kommunicera och marknadsföra sitt varumärke (Kim, Hong & Lee 2021). LinkedIn har fått stort fokus på grund av sitt professionella initiativ samt annonsering av lediga tjänster (Hunter 2020).

Sociala medier har blivit företagets nya kommunikationsverktyg för hur de marknadsför sig samt hur sociala medier används inom säljfunktioner (Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins 2020). Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) menar att eftersom säljare har åtkomst till stor kvantitet av data samt kunskap om kundernas preferenser är det enklare att administrera kundrelationer och förutse bästa möjliga affärsmöjligheter. Forskarnas studie visade att företag som använde sig av sociala medier under en femårsperiod kan öka sin intäktsstillväxt upp till fem gånger mer samt kan få ner sina kostnader med cirka 50 procent. Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) resonerar att företag även får en mängd olika kundkontakter tack vare sociala medier som kan ha en påverkan på företagets vinst. Det beror på att företagen kan integreras med andra kommunikationsverktyg som stödjer dem i att göra affärer med andra

företag (Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins 2020). Förutom att ha en inverkan på försäljningsprocessen kan även digitaliserad kommunikation hjälpa företag att få tillgång till den globala marknaden (Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins 2020). Vidare resonerar Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) att med hjälp av sociala medier kan nu startups konkurrera på marknader som de med stor sannolikhet inte hade kunnat göra utan sociala medier. Samtidigt som kommunikationen via sociala medier ständigt utvecklas är det viktigt för företag att vara uppdaterade och följa med i utvecklingen för att inte stanna upp och låta ens konkurrenter få en dominans i marknaden (Agostini, Galati & Gastaldi 2020).

2.4 Anpassningsförmåga

Anpassningsförmåga är en viktig variabel för företag enligt Chatman, Caldwell, O'Reilly och Doerr (2014). Forskarna menar att ett av de grundläggande behoven som organisationer har är att kunna anpassa sig till externa förändringar i samhället. Enligt Chatman et al. (2014) byggs anpassningsförmåga inom företag utifrån flexibilitet, risktagande och experimenterande. Med en god anpassningsförmåga kan företag förbättra deras innovationer och de unika förhållanden som sker på marknaden (Chatman et al. 2014). Fortsättningsvis menar Chatman et al. (2014) att de företag som lyckas utveckla sin anpassningsförmåga fokuserar på att uppmuntra yttrandefriheten genom att låta samtliga medlemmar uttrycka sig, vilket skapar idéer till att hitta lösningar på problem.

Inom marknadsföring finns det system som bidrar till ökad livskvalitet (Layton 2011). Dessa system grundar sig i att marknaden ska möta konsumenters grundläggande behov genom att exempelvis sälja välutvecklade produkter för olika kategorier (Layton 2011). Enligt Layton (2011) är anpassningsförmåga vanligtvis någonting som tas för givet och beror på den sociala matrisen vilket innefattar faktorer från verksamhetens omgivning såsom sociala och kulturella förhållanden.

Weigelt och Sarkar (2012) förklarar att anpassningsförmåga innebär förmågan att söka efter nya alternativ utifrån specifika fall. Layton (2011) menar att industriländer med en mer utvecklad ekonomi stödjer samtliga faktorer inom den sociala matrisen, vanligtvis genom marknadsföringssystemets anpassningsförmåga samtidigt som samma faktorer kan vara ett hinder för denna typ av kunskap i outvecklade länder. Detta eftersom utvecklade länder har

hinder som grundar sig i exempelvis lägre utbildningsnivåer och svagare infrastruktur, vilket kan leda till lägre räkne- och läskunnighet samt påverka varuflöden i landet (Layton 2011). De negativa aspekterna inom outvecklade länder utgör också ett hinder för den ekonomiska tillväxten eftersom aspekter som exempelvis innovationer har mindre förutsättningar för att bli framgångsrika jämfört med länder som har utvecklad ekonomi och bättre grundförutsättningar för dess befolkning, förklarar Layton (2011). Vidare hävdar Weigelt och Sarkar (2012) att ett företag med kunskapsintegrationsfördelar har högre sannolikhet att klara av anpassningsrelaterade problem. Weigelt och Sarkar (2012) förklarar även att när ett företag lyckas lösa komplexa och dåligt strukturerade problem förbättras ett företags anpassningsförmåga på grund av den erfarenhet företaget får av att lösa problem.

2.5 Operationalisering

Teorikapitlet har introducerat olika forskares syn på ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga. Under problembakgrunden och problemdiskussionen introducerades samtliga teoretiska begrepp kopplade till studiens undersökning, därmed är samtliga teorier lämpliga för fortsatt användning under kommande avsnitt i studien.

Ad hoc teorin i studien kommer att användas för att undersöka hur startups har utgått från tillfälliga strategier under en turbulent tid och hur dessa metoder kan fortsätta tillämpas under lugnare perioder. Organisatorisk förändring har valts som en teori för att undersöka hur startups har behövt utföra egna förändringar och innovationer under en turbulent tid. Författarna har även varit engagerade i att undersöka hur startups har behövt ändra på sin strategiska kommunikation under en turbulent tid för att bland annat komma i kontakt med kunder. Av den orsaken har strategisk kommunikation valts som en del av det teoretiska ramverket. Teorin om anpassningsförmåga kommer att vara användbar för att undersöka hur startups har behövt anpassa sin organisation på grund av och under en turbulent tid.

Samtliga teorier från det teoretiska ramverket kommer att ligga till grund för kommande avsnitt. Studiens intervjuguide är baserad på de nämnda teorierna som vidare kommer präglade empirin. Författarna har valt denna typ av förhållningssätt i syfte att besvara studiens centrala problemformulering utifrån ett akademiskt synsätt som är hänvisat till teorier.

3. Metod

I kommande kapitel presenteras en grundlig beskrivning av författarnas kvalitativa metod som nyttjas, mer specifikt semistrukturerade intervjuer, som följs av studiens urval av startups och studiens digitala tillvägagångssätt. Därefter beskrivs samtliga kriterier inom trovärdighet och hur studien har använt dem i syfte att förstärka studiens kvalitet. Avslutningsvis framgår en kortfattad beskrivning om etik och GDPR samt hur studien förhållit sig till dem.

3.1 Metodval

Studien har undersökt hur startups kan använda sig av ad hoc strategier efter en turbulent tid. En av de senaste turbulenta tiderna utgörs av Covid-19-pandemin som studien valt att avgränsa sig till. Covid-19-pandemin ansågs mest relevant för studien på grund av att den valda turbulenta tiden passade in i tidsramen för att undersöka startups som definierats som företag yngre än tio år. Utifrån problemformuleringen gjordes valet av en kvalitativ metodansats eftersom studien fokuserade på att djupgående analysera datainsamlingen snarare än kvantifiering av data. Det går att intensifiera förståelsen för nya fenomen vilket gör det enklare att redogöra för det på ett särskilt sätt (Lantz 2013, s. 46). Användning av kvalitativa metoder gjorde det möjligt för författarna att förstå ett komplicerat sammanhang av flera olika händelser.

3.2 Forskningsansats

Bryman och Bell (2017, s. 42) menar att när en studie utgår ifrån befintliga teorier kallas det för en deduktiv ansats. Därmed har denna studie använt sig av en deduktiv forskningsansats då den utgick från befintliga teorier som är relaterade till forskningen. I studiens teoriavsnitt har teorierna ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga valts ut, vilka kom att ha ett inflytande på kommande avsnitt i studien. En deduktiv teori valdes för att undersöka hur teorierna speglar verkligheten.

3.3 Ontologi och epistemologi

Studien har behandlat ontologi och epistemologi. Ontologi beskriver antaganden om verkligheten och hur människor ser på världen (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, s. 133). Det finns två delar inom ontologi vilket är objektivism och konstruktionism (Bryman & Bell

2017, s. 52). Vidare diskuterar Bryman och Bell (2017, s. 52) att ontologisk konstruktionism berör individer inom organisationer och kulturer. Sociala aktörer frambringar ständigt sociala företeelser och att företeelserna grundas i sociala förhållanden (Bryman och Bell 2017, s. 53). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 54) kan dessa företeelser förändras med tiden. Denna studie har berört ontologisk konstruktionism då frågorna till respondenterna i intervjuerna ställdes öppna för breda svarsalternativ. Det berodde på att författarna ville få fram respondenternas egna tolkningar och tankar kring vilka ad hoc strategier som gick att nyttja under samt efter en turbulent tid.

Epistemologi är läran om kunskap, vad som anses som kunskap samt hur kunskapen kan föras vidare (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, s. 133). Inom epistemologin benämns hermeneutik, som grundas i tolkning och förståelse (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, s. 149). Enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2019, s. 148) uppfattas den sociala verkligheten olika av individer och beroende på vilka förhållanden individerna besitter finns det därmed inget riktigt objektivt påstående. Denna studie har drag av hermeneutik då intervjuguiden var formad med öppna frågor som respondenterna själva fick tolka och besvara som de ville. Studien ville få fram de olika tolkningarna från respektive respondent om hur de resonerar kring vilka ad hoc strategier som har nyttjas samt vilka de har valt att fortsätta använda. Även anledningen bakom valet att fortsätta använda just dessa ad hoc strategier under en turbulent tid. Det låg i studiens intresse att undersöka flera individers uppfattningar för att se ifall det skiljde sig åt från startup till startup.

3.4 Forskningsdesign

Det är typiskt för en tvärsnittsdesign att se ett sambandsmönster efter insamlingen från data, enligt Gupta och Islam (1982, s. 102). Tvärsnittsdesign för studien var därmed lämplig för att se ett mönster i hur startups har använt ad hoc strategier på ett innovativt sätt för att överleva turbulenta tider. En tvärsnittsdesign användes i och med dess användbarhet för studien då insamlingen från data skedde inom olika närliggande tidpunkter och undersöktes därefter för att sedan försöka se ett sambandsmönster.

3.5 Urval

Studiens undersökningspopulation avsåg startups vilka, enligt Godulla och Men (2022), definieras som företag yngre än tio år. Därav skedde ett urval av företag med maximalt tio års erfarenhet utifrån deras registreringsår. Författarna har i denna studie varit aktiva under urvalsprocessen genom att själva kontakta startups för att fråga ifall de ville medverka i intervjuer och därmed tillämpas studiens tillvägagångssätt av icke-sannolikhetsurval. Författarna valde, på grund av tidseffektivitet och tidsbegränsningar, de representanterna från startups som först tackat ja till att medverka i denna studie. Därmed kännetecknas studien även av ett bekvämlighetsurval då författarna använde sig av begränsade resurser i form av tid och pengar för att finna lämpliga respondenter. Detta är ett vanligt fenomen för forskare med små resurser enligt Denscombe (2018, s. 71).

Författarna kom i kontakt med ungefär 25 startups som befann sig i Sverige, varav fyra startups hade godkänt att delta i en semistrukturerad intervju. Denzin och Lincoln (2018, s. 1389) tar upp att den främsta fördelen med att ha en mindre urvalsstorlek är att den ökar sannolikheten för att studien ska behålla en noggrannhet, som exempelvis kan försämrats ifall kritiska data förloras i ett större urval. Därmed avsåg studien att utreda dessa fyra respondenter med noggrannhet och ömsesidighet till samtliga organisationer.

Respondenterna som medverkade i studiens intervjuer representerar företagen: *Sekando*, *Moli Streaming*, *Lysa* och *Stravito*. De fyra intervjupersonerna utgjorde studiens respondenter och samtliga hade erfarenhet från arbete med en startup under minst en turbulent tid. Studien valde att intervjua två marknadsföringschefer, en kommunikationschef och en verkställande direktör från startups. Samtliga respondenter representerade även startups i olika branscher och detta strävade författarna medvetet efter för att öka studiens representativitet. Anledningen till att författarna valde att utgå från ett begränsat antal respondenter var för att säkerställa studiens genomförbarhet i linje med studiens forskningsmetod, samtidigt som författarna upplevde att intervjusvaren fick en teoretisk mättnad. Begreppet kring teoretisk mättnad utgörs enligt Bryman och Bell (2017, s. 409) som en upprepning av intervjuer tills en utredning uppnår ett lämpligt mål inom datainsamlingen.

Under urvalsprocessen sökte författarna i denna studie efter relevanta respondenter för studien genom att utreda avsnittet "Om oss" på vardera organisationers webbsida som ett sätt att erhålla

grundlig information om företagen. Detta är ett rekommenderat sätt för forskare att följa i syfte att säkerställa att företaget faller inom studiens undersökningspopulation enligt Dawson (2009, s. 42). Vidare utgjorde studiens urval respondenter som avsåg anställda personer som jobbar på startups vilka även agerade som undersökningens huvudsakliga källor. Denna typ av respondenter kallas för primära resurser (Dawson 2009, ss. 45-46).

3.6 Tillvägagångssätt

I kommande delkapitel beskrivs hur författarna har gått till väga för att genomföra den kvalitativa metoden.

3.6.1 Forskningsmetod

Den forskningsmetod som användes för insamling av data var semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer var lämpliga för studien då intervjuplanen bestod av frågor som kartlade de teoretiska begrepp som intervjun grundat sig på. Valet av semistrukturerade intervjuer var passande för att fullfölja syftet och besvara problemformuleringen. Detta då respondenterna får resonera själva och ge välutvecklade svar utifrån sin och företagets synvinkel. För kvalitativa undersökningar rekommenderar Lantz (2013, s. 74) att ställa frågorna öppet till respondenterna. Detta bringade en flexibilitet då semistrukturerade intervjuer gav större frihet i vilka frågor som kan ställas, vilket gav en djupare förståelse inom ämnet genom välutvecklade svar och en intervju som flöt på utan några avbrott. Respondenterna svarade därmed på ett naturligt sätt då dialogen mellan respondenten och intervjuaren liknade en diskussion vilket studien ville få fram. Dessutom var det betydelsefullt att se om det fanns potentiella luckor mellan verklighet och etablerad teori. Anledningen till att författarna ansåg att en helt strukturerad intervjuform med fasta svarsalternativ inte var passande berodde på att respondenter tenderar att bli ointresserade ifall författarnas svarsalternativ inte skulle stämma överens med vad respondenten vill svara. Enligt Lantz (2013, s. 94) kan det leda till att respondenten inte vill fortsätta medverka i intervjun och därav var det något studien valde att distansera sig från.

3.6.2 Utformning av intervjuguide

Denna studie har, som nämnts tidigare, präglats av den deduktiva teorin då den utgår från ett antal tillvägagångssätt ur ett teoretiskt ramverk. Följaktligen var intervjuguiden utformad

utifrån teorier från studiens insamling av tidigare ämnesrelaterad empiri, där varje teori berördes av två frågor samt eventuella följdfrågor i intervjuguiden. Fortsättningsvis var strukturen av intervjuguiden i samma ordningsföljd som inom det teoretiska ramverket där första frågan i intervjuguiden berör ad hoc följt av organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och avslutningsvis anpassningsförmåga. Intervjuguiden hade utrymme för flexibilitet såsom att ändra på ordningsföljden av frågorna och teorier då studien använde sig av semistrukturerade intervjuer. Det väsentliga med frågor i en intervjuguide för en semistrukturerad intervju är att respondenterna ska lyckas yttra sig utifrån dess perspektiv samtidigt som intervjun har en flexibilitet för vidare sonderingsfrågor (Bryman & Bell 2017, s. 459).

3.6.3 Genomförande av intervjuer

Som nämnt under delkapitel 3.4, Urval, bestod studiens respondenter av personer som jobbar på startups. Enligt Denzin och Lincoln (2018, s. 553) bör forskare hitta representanter genom att ta kontakt med de inom deras egna miljöer på ett etiskt och hållbart sätt. Som tidigare nämnt sökte författarna i denna studie efter startups via internet där författarna hittade listor med startups som var kategoriserade utifrån bland annat registreringsår och bransch. Därefter kontaktade författarna startups via telefonsamtal eller e-mail.

Intervjuerna skedde digitalt via Google Meet, som är en videosamtalstjänst (Google Meet u.å.), då författarna ansåg digitala intervjuer vara mer fördelaktiga jämfört med fysiska intervjuer. Tidseffektivitet är den främsta anledningen till att digitala intervjuer genomfördes i denna studie då både författarna och respondenterna inte behövde spendera tid på att resa för att transportera sig till en specifik plats och delta i intervjun. Med en digital intervju kan respondenterna utgå från deras individuella vistelseorter och inte behöva lägga kostnader på resor enligt Leavy (2014, s. 36). Detta tillvägagångssätt följdes för denna studie, vilket gjorde intervjuerna tids- och kostnadseffektiva då respondenterna inte behövde befinna sig på samma plats som intervjupersonerna.

Under intervjuerna utgick studiens författare från den utformade intervjuguiden som bas för insamling av relevant empiri för att besvara studiens problemformulering. I de fall som studiens författare ansåg att de svar som angavs av respondenterna var otydliga eller otillräckliga nyttjade författarna möjligheten att ställa sonderingsfrågor. Detta var till nytta eftersom

respondenterna kunde förtydliga sina svar i de fall de var otydliga samt fördjupa sina resonemang då alltför generella svar gavs. Det är dock viktigt att poängtera att sonderingsfrågor enbart användes i dessa beskrivna situationer och inte för att studiens författare skulle få fram specifika typer av svar, vilka hade kunnat påverka studien av någon personlig bias, det vill säga, partiskhet.

3.6.4 Datainsamling

Det som låg till grund för all datainsamling var studiens primära semistrukturerade intervjuer. Innan författarna påbörjade intervjuerna stämde författarna av med respondenterna ifall de tillät inspelning av intervjuerna, vilket samtliga bekräftade genom ett verbalt samtycke. Datainsamlingen skedde med ljudinspelning, där anteckningar togs under intervjuerna. Författarna ansåg det var nödvändigt att spela in intervjuerna för att inte förlora viktiga detaljer under den flytande konversationen. Efter varje intervju gick författarna igenom inspelningarna och transkriberade betydelsefulla och ämnesrelaterade svar genom att utesluta irrelevant information såsom kallprat och utfyllnadsord. Oklarheter och tveksamheter som sades under intervjun, som inte kunde relateras till studien, togs inte med. Fördelen med att spela in och transkribera är att det förenklar en analys av vad respondenternas svar, vilket Leavy (2014, s. 35) framhäver. Det var viktigt att spela in intervjuerna då det möjliggjorde att i efterhand kontrollera respondenternas tolkningar och svar från intervjun. Transkribering är ett tidskrävande tillvägagångssätt och slarv kan förekomma, vilket Leavy (2014, s. 35) lyft fram som en möjlig risk. Författarna samarbetade genom att tillsammans lyssna på intervjuerna och transkribera texten nära inpå intervjuerna för att undvika missvisande och inkorrekt data och på så vis öka studiens trovärdighet.

3.7 Trovärdighet

Trovärdighet omfattas av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligt att styrka och konfirmera (Bryman & Bell 2017, s. 70). Dessa fyra delkriterier kommer att behandlas nedan i relation till studien för att stärka studiens kvalitet.

3.7.1 Tillförlitlighet

Efter att intervjuerna hade lyssnats igenom, transkriberats och sammanställts skickades sammanfattningen från respektive intervju till vardera respondent. Detta gjordes för att säkerställa att innehållet inte bestod av något inflytande från forskarnas personliga åsikter i form av feltolkningar och därmed säkerställa att resultaten var förenliga med verkligheten. Enligt Lincoln och Guba (1985, s. 223) kallas detta för respondentvalidering. Avsikten med det ovan beskrivna förfarandet var att skapa högre tillförlitlighet till studien. Författarna anser att tillförlitlighet har uppnåtts till en hög grad på grund av ständigt arbete mot potentiellt inflytande och partiskhet från författarna som skulle kunna prägla studiens resultat.

3.7.2 Överförbarhet

För att öka studiens överförbarhet valde författarna att ha en variation kring intervjuerna genom att undersöka startups från olika branscher för att inte få liknande resultat. Det finns en risk som avser svårigheter med att framföra överförbara resultat från en liten skala av individer med liknande egenskaper enligt Bryman och Bell (2017, s. 382). Utifrån respondenternas svar i empirin försökte författarna att identifiera ett mönster, vilket kan ses som en typ av överförbarhet. Författarna drog slutsatser utifrån generella samband inom empirin för att kunna besvara problemformuleringen. Detta förhållningssätt inspirerades av Brymans och Bells (2017, s. 382) antaganden om hur forskare inom kvalitativ forskning försöker identifiera ett mönster utifrån empirin. Utifrån de nämnda aspekterna anses studiens överförbarhet vara medelhög.

3.7.3 Pålitlighet

Huvudsakligen har aktuella vetenskapliga artiklar hänvisats till under det inledande kapitlet som bildat problemformuleringen och därefter har resterande delar formats för att besvara den. Inom pålitlighet ska samtliga delar av forskningsprocessen ha kritiskt granskats för att säkerställa att det finns en tydlig redogörelse och objektivitet inom studien, något Bryman och

Bell (2017, s. 382) samt Lincoln och Guba (1985, s. 223) lyfter upp som nödvändigt. För studien valdes ämnesrelaterade respondenter vilket relaterades till forskningens problemformulering då dessa var formellt sysselsatta inom startups. Studien har nyttjat delkriteriet av trovärdighet genomgående under hela processen vilket motsvarade en hög pålitlighet.

3.7.4 Möjligt att styrka och konfirmera

Sett till studiens syfte strävade författarna efter att, med ett vetenskapligt förhållningssätt, studera hur startups kan använda sig av ad hoc strategier efter turbulenta tider. Studien har utgått från att hänvisa till oberoende källor från vetenskapliga artiklar, tryckta källor eller webbplatser i alla de fall då påståenden framförts. Därmed strävade forskarna efter att agera i god tro genom att inte ha ett inflytande på studiens resultat utifrån personliga och subjektiva värderingar. Författarna kontrollerade utredningsprocessen omgående för att kontinuerligt källhänvisa och granska studiens innehåll. Studiens kriterier i relation till möjligt att styrka och konfirmera anses därmed vara uppfyllda i hög grad. Bryman och Bell (2017, s. 382) belyser väsentligheten av styrka och konfirmera som ett sätt att öka studiens övergripande trovärdighetsnivå, något som följts i studien.

3.8 Etik

För att denna studie ska genomföras med hänsyn till att skydda respondenternas integritet som är involverade i studien har författarna följt fyra allmänna huvudkrav från Vetenskapsrådets (2002) etiska riktlinjer. De fyra allmänna huvudkraven från Vetenskapsrådet (2002) är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera samtliga involverade i forskningen om vad syftet är och hur undersökningen genomförs (Vetenskapsrådet 2002). Det är av stor vikt att forskarna upplyser deltagarna om att deras medverkan är frivillig och att de kan avbryta den när som helst samt att deltagarna är medvetna om forskarnas kontaktuppgifter och institutionsanknytning (Vetenskapsrådet 2002). När denna studies författare kontaktade respondenterna framgick en kort beskrivning om studiens författare, var de studerar, vad studiens syfte är och att undersökningen genomförs via videosamtalstjänsten Google Meet (u.å.). I början av intervjun repeterade författarna detta för respondenterna och beskrev att uppsatsen kommer laddas upp på en offentlig databas vid namnet DiVA, ett digitalt

vetenskapligt arkiv med studentuppsatser (Digitala Vetenskapliga Arkivet u.å.). Dessutom tydliggjorde forskarna att respondenterna kan avbryta deras deltagande när som helst. Respondenterna bekräftade muntligt om att de har uppfattat villkoren.

Vetenskapsrådet (2002) redogör för samtyckeskravet med att i en undersökning har deltagare rättigheten över att själv avgöra om den vill medverka i undersökningen. Vidare har deltagarna rättighet att avbryta sin medverkan när de vill, utan att deltagarna behöver ange orsak eller omfattas av negativa följder (Vetenskapsrådet 2002). Utifrån de beskrivningar som studiens respondenter fick av författarna bekräftade respondenterna sitt deltagande antingen muntligt eller skriftligt via e-mail. Ingen av studiens respondenter valde att avbryta sitt deltagande efter att de bekräftade att de ville medverka i denna studie.

Konfidentialitetskravet syftar till att samtliga uppgifter om alla deltagare i undersökningen ska vara konfidentiella samt att personuppgifter ska förvaras på ett säkert sätt, som innebär att obehöriga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet 2002). I studien har endast uppgifter som respondenternas namn, yrkesroll och namn på företag använts. All personlig information, som exempelvis kontaktuppgifter, har författarna värnat om genom att inte sprida informationen vidare.

Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som har samlats in om enskilda personer får endast tillämpas för forskningens syfte (Vetenskapsrådet 2002). Under varje intervju informerade studiens författare respondenterna om att den information som de ger ut kommer endast att användas till denna studie i syfte att kunna besvara frågeställningen, vilket författarna har följt.

3.8.1 GDPR

Dataskyddsförordningen, som kallas för GDPR och är en förkortning för The General Data Protection Regulation, och grundar sig i mänskliga rättigheter (Integritetsskyddsmyndigheten 2021). Enligt samma källa är ett syfte med GDPR att skydda rättigheter och friheter av enskilda personer inom den Europeiska unionen, där skydd av personuppgifter värderas högt. I enlighet med denna beskrivning av GDPR strävade författarna efter att skydda samtliga personuppgifter av alla inblandade deltagare i studien. Efter att studiens respondenter bekräftade muntligt eller skriftligt att de ville delta i denna studie hanterades respondenternas personuppgifter på ett säkert och korrekt sätt. De personuppgifter som studiens författare har haft om respondenterna har varit kontaktuppgifter, namn, deras yrkesroll samt företag som de jobbar på. Författarna har inte haft någon personlig information om respondenterna som kan anses vara känslig men den information som författarna har erhållit har endast behandlats i enlighet med studiens ändamål, vilket skedde via transkribering. Respondenterna bekräftade även att de godkände att författarna kunde spela in intervjuerna för att möjliggöra transkribering och därigenom stärka uppsatsen och dess empiri.

4. Empiri

Kapitlet inleder med en kort presentation av information om samtliga startups, vilket författarna tog del av från respektive respondent. Därefter redogörs och presenteras datainsamlingen som förhållit sig till teorierna ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga.

4.1 Presentation av företag

Moli Streaming

Företaget grundades år 2019 och är en social medieplattform där huvudsyftet är att användarna ska kunna direktsända alla sina dagliga aktiviteter i realtid från sin mobiltelefon. Det kan vara alltifrån mobil skärmdelning med kameror på samtidigt med obegränsat antal människor som tittar på (Moli Streaming 220414).

Lysa

Lysa grundades år 2018 och är ett företag som hjälper privatpersoner och andra företag att investera sina pengar med hjälp av ett datastyrt program. Företagets mål är att hjälpa människor på ett enkelt och smidigt sätt att ta rätt beslut gällande sin ekonomi (Lysa 220415).

Sekando

Sekando grundades år 2020. Sekandos mål är att göra det enklare för arbetsgivare att navigera bland rekryteringsföretag. Sekando hjälper arbetsgivare att anställa rekryterare på ett effektivt sätt för att tillsätta arbetsgivarnas tjänster. Kunderna kan kostnadsfritt testa de parametrar som Sekando erbjuder (Sekando 220408).

Stravito

Stravito grundades i Sverige år 2017 av entreprenörer med teknologi- och forskningsindustrierfarenhet. Stravito finns idag i USA och i flera europeiska länder. Stravito är en kunskapshanteringslösning som demokratiserar tillgången till marknadsundersökningar och insikter i syfte att använda forskning på ett enkelt sätt för att fatta bra beslut (Stravito 220412).

4.1.1 Ad hoc strategier

Författarna frågade respondenterna ifall de har använt några ad hoc strategier under turbulenta tider som Covid-19-pandemin för att överleva. Därefter ställdes en följdfråga om respondenterna har fortsatt använda ad hoc strategierna efter den turbulenta tiden.

Moli Streaming har inte haft behov av några ad hoc strategier då deras marknadsplats är helt digital. Covid-19-pandemin har bidragit med en positiv effekt för bolaget då fler personer valde att socialisera sig via Moli Streamings digitala plattform. Moli Streaming använder även digitala samarbeten med influencers, där evenemang eller fysiska träffar inte är ett krav.

För Lysa har det varit viktigt att ha en god kommunikation med kunderna när turbulenta tider inträffar. Detta för att kunderna ska fortsätta spara och inte göra några förhastade beslut på grund av negativa nyheter på TV. Deras strategier har skett i form av digital kommunikation via e-post med automatiska e-mail som skickats ut.

“Väldigt viktigt för oss att försöka berätta för kunden att vi vill göra allt vi kan för att göra det så bra som möjligt för dig. Det är en balansgång, vi kan inte gömma uttag knappen för folk. När det går ner så säger vi till kunderna att de måste tänka längre och inte bara just nu.”
(Lysa 220415)

För Sekandos del har det varit svårt att jämföra med tiden innan Covid-19-pandemin eftersom bolaget grundades mitt under pandemin. Sekando ansåg att om de hade grundat bolaget ett halvår tidigare så hade det varit mycket svårare då de antagligen hade vant sig vid en annan typ av marknadsföringsstrategi. Den strategi Sekando kände att de har behövt ändra om till var att gå från sina fysiska möten till digitala möten. Användningen av LinkedIn har ökat för att hålla kontakten men även prospektera nya kunder, vilket de kommer fortsätta med då respondenten anser att det är mer effektivt.

“Nu har vi vant oss vi det här från start och nu när man är tillbaka vid ett normalt tillstånd så föredrar vi inte om kunden frågar om vi kan komma till deras kontor. Vi svarar då nja helst inte, det blir ju mindre effektivt. Vi har använt oss strategierna och kommer fortsätta göra det och sedan förändras ju saker hela tiden. Från ett coronaperspektiv har det inte förändrats utan som sagt är det bättre för oss.” (Sekando 220408)

Stravito bekräftade att de hade använt sig av ad hoc strategier under Covid-19-pandemin. Stor del av deras marknadsföring skedde när deras säljteam åkte till olika konferenser, vilket under Covid-19-pandemin inte längre var möjligt och resulterade i att de fick tänka om. En strategi de använde sig av var att hålla digitala versioner av konferensen. Stravito använde sig av olika strategier som exempelvis virtuella evenemang och webinarer som de tidigare aldrig hade gjort. Vid tidpunkten för intervjuens genomförande har Stravito fortsatt med strategin och använder fler strategier inom marknadsföring då de känner att deras verksamhet kan agera digitalt som är mer tidseffektivt jämfört med tidigare.

“Det är absolut så att vi har använt oss av ad hoc strategier men vår strategi är väldigt mycket att vara väldigt agila och hela tiden förändrat baserat på vad vi lär oss utifrån marknaden. Vi började göra olika typer av virtuella evenemang och webinarer som vi aldrig hade gjort tidigare men som blev en jättecentral del av strategin under den perioden.” (Stravito 220412)

4.1.2 Organisatorisk förändring inom startups

Författarna frågade respondenterna ifall det har skett några förändringar i deras organisationer under en turbulent tid som Covid-19-pandemin.

Moli Streamings organisation har inte gjort några drastiska förändringar. De flesta anställda kommer från en bakgrund där de brukade resa till andra länder och kunde jobba varifrån de ville eftersom företaget var digitalt inriktat. Dock beskrev Moli att de är snabba på att göra förändringar ifall de märker att exempelvis deras marknadsföring inte fungerade. Covid-19-pandemin hade inte påverkat deras organisation då de alltid har varit flexibla oavsett aktuella världshändelser.

Lysa ansåg att de hade fördelar att vara en startup jämfört med en större bank. Lysa menade att de hade fördelar kring att vara lättfotade och kan ändra om deras organisatoriska förändring ifall det skulle behövas. Dock fanns det även nackdelar med att vara en startup, enligt Lysa. Som en mindre organisation är resurserna begränsade och det kan kännas som att en nödvändighet är att släcka bränder.

“Vi är ett ungt bolag som lanserades 2017 vilket gör att våra system och våra digitala arv är

färska, så det går att förändra jämfört med till exempel en stor bank som Nordea som det är en mardröm för. De kan inte ta bort gamla server och system då de ligger byggda på varandra och kostar otroligt mycket pengar.” (Lysa 220415)

Även Sekando nämnde att de hade en fördel med att vara en mindre organisation under turbulenta tider för att kunna göra förändringar när det väl behövs och bli mindre drabbade av att göra justeringar. Bolagets anställda kunde exempelvis jobba hemifrån ifall det behövdes. Sekando genomförde förändringar som fler interaktioner med kunder via e-mail, telefon eller LinkedIn. Deras fysiska möten sker mer sällan, vilket är en nackdel.

“Hade vi varit i fysiska möten så är jag ganska övertygad om att vår hit rate hade gått upp.” (Sekando 220408)

Stravito hade förändrat sin organisation till att vara mer digitalt inriktad. Det berodde på att deras kunder, som är stora bolag, hade tagit stora kliv i digitaliseringen under Covid-19-pandemin. Det gjorde att de lösningar som Stravito säljer blev alltmer relevanta. Stravito ansåg att de har blivit tvingade till att göra förändringar i deras organisation, som exempelvis nya innovationer, för att organisationen ska passa in i den nya världen. Dock hade det inte varit några problem för Stravito att göra förändringar i deras organisation då deras bolag är byggt på innovation.

4.1.3 Strategiskt kommunikationsverktyg

Författarna frågade respondenterna ifall deras startups har ändrat på deras kommunikation till deras kunder under Covid-19-pandemin, vilka kommunikationsverktyg som har varit mest givande samt om de har fortsatt att använda dessa verktyg.

Moli Streaming svarade med att de alltid har använt sociala medier som kommunikationsverktyg men att de under Covid-19-pandemin har använt TikTok mer då den digitala plattformen har fått fler användare under coronapandemin. Via TikTok har Moli Streaming kunnat hitta potentiella ambassadörer som spelar in videos och sänder det i realtid, vilket har hjälpt Moli Streaming att hitta dess användare och samarbetspartners. Respondenten svarade att sedan dess har startupen använt direktsändning mer som en kanal för att nå potentiella användare.

“Absolut sociala medier och speciellt TikTok lives som blivit större under pandemin. Så att den kanalen har då indirekt blivit bättre för oss också.” (Moli Streaming 220414)

Lysa gav svar att de inte ändrat på kommunikationen så mycket eftersom kommunikationen sedan tidigare har varit baserad på digitala plattformar i form av e-mails, webinars och blogginlägg. Dock har startupen tänkt extra mycket på vilket kommunikationssätt kunden uppskattar. Respondenten svarade att Lysa har tänkt på att jobba mer med webinars eftersom det är ett enkelt sätt att konsumera information samtidigt som det är lättare för Lysa att framföra budskap. Vidare hade Lysas supportavdelning uppmärksammas under Covid-19-pandemin då de anställda har hjälpt och lugnat ner oroliga kunder kring deras negativa utvecklingskurva på sina investeringar. När anställda från Lysas supportavdelning förklarat att utvecklingskurvan går både ner och upp samt att det inte är någonting som kunderna behövde oroa sig över blev kunderna mer trygga i att investera. Vid sådana tillfällen krävs det förklaringar via mänskliga interaktioner och inte en chatbot, vilket har lett till en ökad tillväxt för Lysa. Respondenten ansåg att det är svårt att tyda en människas tankar medan ett CRM-system kan ha automatiska e-mails som informerar om att börja månadsspara. Vidare nämnde responderten vikten av att den mänskliga interaktionen i kombination av digitala produkter har varit en faktor till företagets framgång. Respondenten förklarade att dessa verktyg fortfarande används eftersom de har påvisat en effektivitet och framgång för företaget.

Sekando svarade att under Covid-19-pandemin skedde kommunikationen främst via meddelandefunktionen i LinkedIn. Dock ansåg responderten att LinkedIn och andra digitala plattformar hade brukats i samma utsträckning även om Covid-19-pandemin inte hade inträffat. Det berodde på att deras målgrupp fanns på plattformen LinkedIn men även olika massutskick på e-mailen som de har jobbat med. Lysa ansåg att det kan vara svårt att hitta en balansgång när de ska räkna på vad det kostar för att få in en ny kund och ifall Lysa skulle välja ett kommunikationsverktyg med bättre användarupplevelser och lite sämre funktioner eller bättre funktioner men sämre användarupplevelser.

“Vi har tjänat mest med hjälp av LinkedIn. Alltså meddelandefunktionen i LinkedIn. Tror att det hade varit ungefär samma ifall pandemin hade slagit in eller inte.” (Sekando 220408)

Stravito nämnde att de har behövt ha Covid-19-pandemin i åtanke eftersom Stravitos kunder

har påverkats av Covid-19-pandemin på olika sätt och under tillfälliga perioder var det en väldigt negativ påverkan. Respondenten svarade att kundernas behov kan ha förändrats under Covid-19-pandemin och har då behövt använda Stravitos tjänst på ett annorlunda sätt. Stravitos kunder jobbade innan pandemin på kontor, men under pandemin fick alla arbetare jobba hemifrån istället och lära sig att jobba på det sättet. De använde de allra vanligaste kommunikationsverktygen, såsom Google Meet, men företaget har anpassat sig främst utifrån dess kunder. Då har Slack blivit ett alternativ för att via den plattformen kan Stravito bli bjudna till kundernas kanaler, vilket har blivit ett smidigt sätt för att kommunicera.

“Vi har behövt tänka nytt, vara kreativa och innovativa men det är i vårt DNA.” (Stravito 220412)

4.1.4 Anpassningsförmåga i förhållande till turbulent tid

Under intervjun ställdes frågan om hur respondenterna har behövt anpassa sin organisation under en turbulent tid som Covid-19-pandemin och om det är något respondenterna kan ta med sig framöver.

Moli Streaming förklarade att företaget har sedan tidigare haft en digital marknadsplats och därmed har Covid-19-pandemin inte påverkat den aspekten. Respondenten förklarade att Moli Streaming utför digitala samarbeten med influencers vilket varken kräver fysiska evenemang eller fysiska träffar. Moli Streaming betonade att när en turbulent tid inträffar, som exempelvis Covid-19-pandemin, är det viktigt att analysera situationen och reflektera över hur företaget kan utnyttja den till sin fördel för företagets framgång.

“Jag kan inte säga att just pandemin har gett oss en lärdom. Men pandemin har gjort så att vi sett vilket läge det är och att vi kommer in i bilden.” (Moli Streaming 220414)

Respondenten från Lysa besvarade frågan med att från början hade företaget en hybridmodell och en digital produkt. Restriktionerna under Covid-19-pandemin ledde till att hela bolaget jobbade hemifrån med hjälp av digitalisering. Respondenten betonade att under Covid-19-pandemin hade företaget lagt märke till kundernas negativa beteende. Under sämre tider har kunderna reagerat med att ta ut sina pengar och pausa sitt månadssparande eftersom kunderna blivit osäkra under pandemin. Lysa har behövt jobba hårt med att ligga på sina kunder att

månadssparande är tråkigt men extremt viktigt i längden. Det har varit svårt för Lysa att hantera uppmärksamheten med negativa nyheter, vilket de har behövt försöka anpassa sig till men som inte var lätt enligt respondenten. Lysa diskuterade även att ingen vet vad som kommer att hända framöver och att uttala sig om framtiden är någonting som inte bör göras. Därmed menade respondenten att alla människor bör vara ödmjuka med sina förväntningar och inte kalkylera framtiden med att allting kommer vara som vanligt eftersom turbulenta tider kan inträffa vilket alla måste ha i åtanke.

“Man ska vara ganska ödmjuk inför att ha förväntningar som är baserade på glädjekalkyler där allt ska vara som vanligt, det kommer alltid hända att det händer konstiga grejer.” (Lysa 220415)

För Sekando har anpassningen till stor del handlat om digitaliseringen som varit gynnsam ur ett coronaperspektiv. Detta eftersom Sekando har kunnat ha digitala möten med dess kunder. Respondenten förklarade att digitala möten har varit mer tidseffektiva eftersom de på så sätt har hunnit hålla i många fler möten än om de hade gått till kundernas kontor. Sekando insåg att all interaktion har behövt ske via Google Meet eller liknande plattformar, vilket inte var en självklarhet från början. Respondenten menade att Sekando är i en bransch där mänsklig kontakt är viktigt och att det är någonting som företaget har behövt ta hänsyn till när de utvecklat deras produkt. Från början byggdes produkten med hänsyn till att ingen interaktion mellan parterna ska ske, vilket var oanvändbart eftersom detta inte stämde överens med kundernas behov. Vidare nämnde Sekando att det finns en hög sannolikhet att fel kan göras från början som kunderna kommer reagera på. Därför behöver entreprenörer i en startup inte hela tiden testa nya saker även om de tror på idén. Kopplat till en turbulent tid har digitaliseringen varit till en stor fördel under Covid-19-pandemin eftersom den medfört kortare beslutsvägar genom att enklare kunna analysera data och snabbare fatta beslut.

“Från ett coronaperspektiv tror jag att man snabbare kommer till beslut eftersom du kan ha mycket kortare beslutsvägar på grund av det digitala. Vi kan testa en approach med tio möten i förmiddag och sedan tio möten i eftermiddag och få en data på 20 utgångspunkter jämfört med om vi hade haft fysiska så hade vi kanske bara hunnit med fyra möten under dagen. Det blir en enorm skillnad på en vecka. Detta hade jag velat veta även om jag hade startat vid ett annat tillfälle.” (Sekando 220408)

Respondenten från Stravito besvarade frågan med att företaget alltid har haft en mer digital profil men innan Covid-19-pandemin var marknadsföringen baserad på stora industrikonferens. Detta innebar att Stravitos medarbetare har behövt befinna sig fysiskt på konferenser vilket har behövts avbrytas när Covid-19-pandemin bröt ut för att skapa digitala industrikonferenser. Med restriktionerna under Covid-19-pandemin har Stravito behövt tänka om gällande deras marknadsföringsstrategi och anpassa kanalerna som de har planerat att använda.

Vidare nämnde respondenten från Stravito att det fanns kunder som innan Covid-19-pandemin inte var lika digitalt involverade som de är idag. Samma respondent förklarade att dessa kunder kommer från bolag som kan vara ungefär 100 år gamla och inte utvecklat sin organisation i takt med den digitala utvecklingen. Dessa kunder har inte använt digitaliseringen lika mycket eftersom det inte funnits något behov men de har under Covid-19-pandemin blivit mer digitala. Stravito har påverkats av detta eftersom de behövt anpassa sig till kundernas digitala mognadsgrad, vilka verktyg som användes och hur digitalt kompetenta kunderna var. Vidare kommer de digitala verktyg som har använts under Covid-19-pandemin fortsätta att användas inom Stravito trots att de nu kan träffas fysiskt igen. En ny förväntansbild har skapats som omfattar fler digitala möten och mer kommunikation via digitala kanaler.

5. Analys

I detta kapitel hänvisas och jämförs respondenternas svar från empirin i förhållande till teorierna som introducerades tidigare. Kapitlet tar sin början med att analysera nyttjande av ad hoc strategier under en turbulent tid följt av organisatorisk förändring inom startups, hur den strategiska kommunikationen har använts och företagens organisatoriska anpassning under turbulenta tider.

5.1 Nyttjande av ad hoc

Majoriteten av respondenterna i den utförda studien har använt ad hoc strategier under en turbulent tid som Covid-19-pandemin. Den enda startupen som inte använde några ad hoc strategier var Moli Streaming och detta kan bero på att deras marknadsplats var helt digital sedan tidigare samt att digitala tjänster ökade i popularitet. Enligt Baker et al. (2015) expanderas fler ad hoc strategier under turbulenta tider vilket svaren från respondenterna Lysa, Sekando och Stravito kunde bekräfta. Baker et al. (2015) nämner att företag kan påverkas mer och är mer beroende av materiella, ekonomiska och sociala resurser under turbulenta tider. Detta blir relevant för studien då företagens ad hoc strategi är beroende av de nämnda resurserna startups besitter. Dock kan resurskapaciteten, med hjälp av ad hoc strategier, utvecklas positivt under resursbrister, enligt Baker et al. (2015). Det har samtliga respondenter förutom Moli Streaming visat. För Sekando och Stravito har deras digitala ad hoc strategier varit tidseffektiva och kostnadseffektiva precis som Baker et al. (2015) nämner att implementering av ad hoc strategier kan resultera i.

De restriktioner som uppkom under Covid-19-pandemin har studiens respondenter behövt följa, där en av restriktionerna handlade om att hålla ett fysiskt avstånd mellan individer. Detta kan kopplas till teorin av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 270) och första steget i modellen *The engineering change management*, som är begäran om att förändring väcks. Detta då majoriteten av respondenterna tog initiativ till att behöva göra en förändring och finna en omedelbar lösning på problemet om att hålla avstånd. Majoriteten av respondenterna svarade att de snabbt fick reagera på problemet som uppstått och införa ad hoc strategier för att de ska lyckas överleva den turbulenta tiden. Dessa ad hoc strategier går att koppla till steg två i Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271) modell om att identifiera möjliga lösningar. Lysa nämnde att den ad hoc strategi som de valde att använda under den turbulenta tiden var att hålla en god

kommunikation via e-mail med sina kunder genom att uppmana till ett lugnt konsumenthandlande. Då Lysa är ett investeringsföretag gjordes detta i form av att uppmana sina konsumenter till att inte sälja sina investeringar till följd av den turbulenta tiden. Sekundos ad hoc strategi har utgått från att ersätta fysiska möten med digitala möten samt öka användningen av plattformen LinkedIn, som är världens största professionella nätverk på internet (LinkedIn u.å.), i syfte att kompensera för den fysiska kommunikationen. Den ad hoc strategin som Stravito har använt var att anordna digitala konferenser, virtuella evenemang och webinarium. Den sistnämnda strategin är en form av virtuellt seminarium (Trippus u.å.). Respondenterna nämnde att dessa ad hoc strategier var någonting som de omedelbart införde när den turbulenta tiden inträffade. I jämförelse med modellen från Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271) hoppade respondenterna över steg tre och fyra, vilket var att bedöma risk och konsekvenser samt godkännande av lösning. Detta kan bero på att dessa startups i princip blev genast tvungna att implementera deras ad hoc strategier.

Något som är intresseväckande är att de flesta startups i studien, som besitter begränsade resurser (Baker, C. et al. 2015), inte analyserat sina förslag på lösningar genom att exempelvis utföra riskbedömningar innan ett beslut har tagits. Dock har respondenternas ad hoc strategier varit kostnadseffektiva och tidseffektiva eftersom via digitala möten kan fler möten hinnas med jämfört med fysiska möten som kräver restid. Därmed var valet att hoppa över steg tre respektive fyra från modellen av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 270) begripligt ur respondenternas perspektiv eftersom inget godkännande av lösning var nödvändigt. Enligt Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271) är en förekommande handling för steg fem i modellen att implementera lösning omedelbart ifall det handlar om ett säkerhetsproblem som har uppstått, vilket i detta fall utgjordes av Covid-19-pandemin. Samtliga respondenter som har implementerat en ad hoc strategi under den turbulenta tiden förklarade att det var någonting som behövde utföras plötsligt och hastigt. Digitala möten blev ett återkommande svar från respondenterna och förklarades som ett naturligt alternativ när människor inte kunde träffas fysiskt. De respondenter som har nyttjat ad hoc strategier, vilket var samtliga förutom Moli Streaming, har gjort utvecklade utredningar om resultaten från strategierna och tagit lärdomar. Enligt modellen av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 271) är detta inte vanligt i överensstämmelse med det sjätte steget som kallas för "genomgång av särskild förändringsprocess". Respondenterna har bedömt att det är strategier som de planerar att fortsätta nyttja i framtiden, främst på grund av arbetseffektivitet då digitala möten sparar tid jämfört med fysiska möten. Baker et al. (2015) diskuterade att ad hoc strategier inte bör

användas efter att det specifika problemet har avslutats vilket respondenterna inte håller med om. Företagen Lysa, Sekando och Stravitos har fortsatt använda sig av de ad hoc strategier som de implementerade i samband med pandemin och går därmed emot teorin från Baker et al. (2015) att ad hoc strategier inte är långvariga. Majoriteten av respondenterna har nyttjat olika ad hoc strategier under turbulenta tiden men motbevisar även en del av det teoretiska ramverket då ad hoc strategier i startups visats sig vara effektiva och lönsamma även ur ett långsiktigt perspektiv.

5.2 Förändringar i startups organisationer

Enligt Faulks et al. (2021) är det viktigt att företag har en digital förmåga och är innovativa inom organisationen för att hantera turbulenta tider inom företaget. Trots att Moli Streaming inte har gjort några särskilda förändringar i organisationen är startupen digitalt inriktad vilket är en fördel för att kunna hantera motgångar i samband med turbulenta tider (Faulks et al. 2021). Samtliga svar från respondenterna stämmer överens med Faulks et al. (2021) studie om vikten av att företag bör ha en god digital förmåga. För majoriteten av respondenterna har digitaliseringen utgjort den primära förändringen inom deras organisationer vilket har visat sig vara betydelsefullt för överlevnad under Covid-19-pandemin. Sekandos medarbetare har haft möjlighet att jobba hemifrån och använda digitaliseringen för att sköta sina interaktioner med sina kunder via e-mail, telefon eller LinkedIn. Även Stravito har förändrat sin organisation under Covid-19-pandemin till att vara mer digitalt involverade genom att sälja digitala lösningar som är mer anpassade för dagens samhälle. Faulks et al. (2021) samt Olexova och Gogolova (2021) betonade vikten av att vara innovativa och flexibla under turbulenta tider för att kunna bemästra förändringar vilket stämmer överens med hur Stravito valt att agera utifrån responsen. Det beror på att Stravito anser att deras företag är byggt på innovation från grunden och har därför hanterat förändringarna i deras organisation utan några problem genom att vara innovativa och passa in i förändringen inom marknaden.

Faulks et al. (2021) tar upp i sin studie att det finns två huvudinriktningar inom organisationsförändringar varav den ena betonade vikten av att ta hänsyn till organisationens ålder, storlek och dynamiska ledarskapsstilar. Studien av Faulks et al. (2021) stämmer delvis överens med respondenternas anpassning kring turbulenta tider. Det beror på att enligt respondenterna är det en fördel att vara en mindre organisation då deras verksamhet har

förutsättningen att agera flexibelt och dynamiskt när turbulenta tider inträffar. Respondenten Lysa jämförde sig själva med en storbank och menade att de hade större fördelar som ett mindre företag. Man kan anse att Lysa har mer underlättande förhållanden för förändring på grund av deras organisatoriska storlek utifrån det Faulks et al. (2021) påstår om dynamiska företag. Med andra ord, genom att inte behöva investera enorma resurser vilket en storbank skulle jämförelsevis behöva göra på grund av deras storlek så kunde Lysa mer underlättat ändra om i deras server och system. Den andra huvudinriktningen från Faulks et al. (2021) handlar om att organisationer ska ta hänsyn till individerna under förändringar. Utifrån samtliga svar från respondenterna har startups inte tagit hänsyn till hur individerna inom organisationen känner kring att implementera digitalisering i sitt dagliga arbete. Respondenterna beskriver att detta har blivit en automatisk handling som har behövt föras in på grund av den rådande Covid-19-pandemin med ett antagande om att samtliga individer kan behärska det nya arbetssättet.

5.3 Digitala kommunikationsverktyg

Forskaren Men (2014) konstaterar att sociala medier används alltmer bland företag. Detta konstaterande stämmer in bland studiens respondenter där majoriteten av startups använder sociala medier för olika ändamål. LinkedIn är en social medieplattform som de flesta respondenterna har nämnt att de använder i marknadsföringssyfte där målet har handlat om att skapa interaktioner med potentiella kunder vilket utgör ett grundläggande verktyg för företagets omsättning. Detta kan kopplas till Hunters (2020) motivering om att företag kan dra nytta av sociala medier, som studiens respondenter har gjort, då LinkedIn har nyttjats mer än vanligt som ett kommunikationsverktyg.

Flera respondenter har svarat att under Covid-19-pandemin har de blivit alltmer aktiva i sociala medier. Respondenten från Moli Streaming, vars verksamhet är digitalt baserad och har använt sociala medier som kommunikationsverktyg gentemot kunderna sedan innan, har börjat använda TikTok betydligt mer. TikTok definieras som en social medieplattform där användarna kan lägga upp videos i kortformat (TikTok u.å.) Enligt respondenten från Moli Streaming har TikTok ökat antal användare under Covid-19-pandemin, vilket har gynnat Moly Streaming. Denna händelse är förenlig med Coombs (2015) förklaring att under turbulenta tider kan sociala medier vara den första källan som ger ut information.

Samtliga respondenter har nämnt att under Covid-19-pandemin har de med hjälp av digitaliseringen enklare kunnat kommunicera med sina kunder och övriga medarbetare inom startupen. Flera respondenter som exempelvis Sekando har upplyst att Google Meet har blivit ett välanvänt kommunikationsverktyg under Covid-19-pandemin och som har bidragit med nytta för startupen. Tidseffektivitet med att använda digitala kommunikationsverktyg har betonats bland respondenterna, där Sekando svarat att de med hjälp av digitala konferenser hinner närvara på fler möten jämfört med fysiska möten då respondenten behöver resa till kundens kontor. Med andra ord resulterar det i fler möten per vecka som gynnar företagets utveckling och tillväxt. Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) har diskuterat att digitaliserad kommunikation hjälper företag att få kundkontakt på ett smidigt sätt där företag som använder sociala medier kan öka deras intäktsstillväxt och få ner sina kostnader. Samtliga respondenter är digitalt involverade och de har nämnt att sociala medier och digitala kommunikationsverktyg har varit en överlevnadsfaktor under Covid-19-pandemin. Detta har också visat en positiv effekt på framgång inom företagen och är något som samtliga respondenter planerar att fortsätta använda. Dock nämnde Lysa att deras kontakt med kunderna inte får bli allt för digitaliserad, då det är betydelsefullt att även inkludera den mänskliga interaktionen. Detta uttalande stämmer även in på teorin av Men, Chen och Ji (2018) angående att chefer inom startups värderar fysisk kommunikation högt. Det beror på att känslor och kroppsspråk inkluderas vilket är viktigt i Lysas fall då kommunikationen med deras kunder innehåller komplex och känslig information med avseende för ekonomiskt sparande (Men, Chen & Ji 2018). Fysisk kontakt är för Lysas fall därmed mer lämpligt för betydande affärer såsom sparande och investeringar.

Utifrån samtliga svar har det varit viktigt att använda samma kommunikationsverktyg som kunderna för att lyckas kommunicera med dessa och hitta nya potentiella kunder. Respondenten från Stravito nämnde att startupen använder Slack och beskriver det som ett molnbaserat kommunikationsverktyg för att få kontakt med sina kundkanaler. Detta stämmer överens med Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) resonemang om att företag är positivt inställda till att integreras med andra kommunikationsverktyg för att hitta nya prospekt och få kontakt med deras kunder.

Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) nämner att med hjälp av sociala medier och digitaliseringen kan säljare analysera kundernas preferenser för att vidare hantera kundrelationer på ett enklare sätt. Respondenten från Lysa har betonat att med hjälp av

digitalisering har företaget kunnat effektivisera uppgifterna genom massutskick av information via e-mail. Respondenten från Lysa betonade att kunderna var i behov av den mänskliga interaktionen eftersom oron bland kunderna ökade under Covid-19-pandemin, vilket digitala kommunikationssystem inte kunde hjälpa med. I detta fall är inte Fraccastoro, Gabrielsson och Pullins (2020) påstående fullt förenligt med att digitalisering och sociala medier är huvudfaktorer till att hantera kundrelationer, eftersom turbulenta tider kan kräva kundrelationer med mänskliga interaktioner.

5.4 Anpassningsförmåga efter turbulent tid

Layton (2011) menar att anpassningsförmåga är något som vanligtvis tas för givet men det är beroende av bland annat ekonomiska och sociala faktorer. Studiens respondenter har innan pandemin haft ett inslag av digitalisering i företagen men på grund av Covid-19-pandemin har startupen behövt implementera digitalisering fullkomligt inom deras verksamhet. Respondenten från Lysa nämnde att under Covid-19-pandemin påverkades startupen mest av kundernas minskade benägenhet av att investera. Samma respondent förklarade att flera av Lysas kunder reagerade genom att ta ut sina pengar och pausa sitt månadssparande, vilket orsakades av ett växande oro till följd av Covid-19-pandemin. Lysa uppges därmed ha jobbat på att ta kontakt med dessa kunder och vägleda dem med hur de bör agera under turbulenta tider. Layton (2011) menar också att lägre utbildningsnivåer kan vara en faktor som påverkar ett lands varuflöden negativt och försämrar den ekonomiska tillväxten. Med störst sannolikhet är låg utbildningsnivå inte den verkliga anledningen till sättet Lysas kunder agerat på och det handlar förmodligen om sämre finansiella kunskaper vilket respondenten Lysa påpekat om. Lysa fick då öka kundkontakten och agera på ett sätt som företaget tidigare inte bekantat sig med, vilket handlade om att rådgiva kunderna under en turbulent tid. Enligt respondenten har Lysa hanterat detta problem väl genom att kommunicera med sina kunder. Detta kan kopplas till Weigelt och Sarkars (2012) förklaring om hur företag med kunskapsintegrationsfördelar har förutsättningen att lösa anpassningsrelaterade problem.

Hälften av respondenterna, intervjupersonerna från Moli Streaming och Sekando, förklarade att startupen de representerar har från start jobbat med en digitaliserad marknadsplats. Dessa startups har därmed inte direkt påverkats av Covid-19-pandemin som kunde ha orsakat att de hade behövt jobba på ett annorlunda sätt, jämfört med de övriga respondenterna som behövt ställa om till ett mer digitalt arbetssätt. Respondenterna från Moli Streaming och Sekando

förklarade att distanseringen som orsakats av Covid-19-pandemin har snarare varit till deras fördel eftersom kunderna också arbetat digitalt som lett till smidiga och effektiva affärer. Även detta kan kopplas till att dessa startups hade kunskapsintegrationsfördelar som då enligt Weigelt och Sarkars (2012) beskrivs haft en god förutsättning inför ett problem, i detta fall den turbulenta tiden i form av Covid-19-pandemin.

Ett upprepande uttalande bland samtliga respondenter har handlat om en övergång till att arbeta fullkomligt digitalt. Detta innebär att de aktiviteter som innan Covid-19-pandemin utfördes fysiskt har behövt ersättas med digitala aktiviteter. Majoriteten av respondenterna nämnde att den sortens övergång var något som de aldrig tänkt på tidigare vilket har resulterat i att startupen behövt tänka om gällande deras verksamhet. Eftersom startupen har lyckats med att vara kreativa och utveckla nytänkande handlingar har startupen bevisat att de bär på en viss anpassningsförmåga. Enligt Weigelt och Sarkar (2012) innebär anpassningsförmåga att utveckla nya idéer utifrån specifika fall. Studiens respondenter har därmed visat att deras startups besitter kreativiteten och flexibiliteten som krävs för att anpassa sig på marknaden till följd av en turbulent tid, vilket har gynnat verksamheterna positivt.

6. Slutsats

Problemformuleringen i studien har haft i avsikt att ge svar på hur startups kan fortsätta använda ad hoc strategier efter turbulenta tider. Detta kapitel redogör för studiens slutsatser med hänsyn till syftet och problemformuleringen.

Majoriteten av alla intervjuade startups har nyttjat ad hoc strategier under en turbulent tid som Covid-19-pandemin. Dessa ad hoc strategier har ett tydligt mönster, vilket är användningen och övergången till en alltmer digitaliserad verksamhet. De ad hoc strategier som de olika startups har använt fortsatte att nyttjas även när den turbulenta tiden var över. Ad hoc strategierna som infördes visade sig vara ännu mer effektiva jämfört med de strategier respondenterna hade använt sig av innan Covid-19-pandemin bröt ut. Hittills har deras fortsatta tillämpning av ad hoc strategier inte visat på någon negativ effekt. Majoriteten av de startups som har ingått i studien har anpassat sin organisation mot en mer digitaliserad inriktning. Fördelen med att göra förändringar i organisationen har enligt respondenterna varit att deras organisationer uppfattas vara mindre jämfört med mer etablerade verksamheter och då ansågs det ha varit enklare att agera innovativt. Därmed kan startups ha bättre förutsättningar för att frambringa ad hoc strategier långsiktigt trots begränsade resurser även efter turbulenta tider.

Under Covid-19-pandemin har samtliga intervjuade startups behövt tänka om hur de strategiskt ska kommunicera med sina kunder. Sociala medieplattformar såsom LinkedIn och TikTok har under Covid-19-pandemin blivit mer användbara och lett till ökad tillväxt bland respondenterna eftersom företagens kunder har varit aktiva på de sociala medieplattformarna. Dock har respondenten från Lysa nämnt att under Covid-19-pandemin har den mänskliga interaktionen varit viktig för att behålla kundernas lugn men i kombination med digitaliserad kommunikation har startupen lyckats övervinna oroliga konsumenter. Sociala medieplattformar har visat sig vara ett effektivt kommunikationsverktyg för startups som enligt respondenterna kommer fortsätta användas framöver. Hälften av de startups som har intervjuats upplyste att de innan Covid-19-pandemin hade en mer digitaliserad verksamhet jämfört med resterande respondenter vilket resulterade i att de inte har behövt anpassa sin verksamhet i lika stor utsträckning. De startups som behövt tänka om har påvisat en god anpassningsförmåga till de nya marknadsförhållandena genom att komma på kreativa lösningar på de problem Covid-19-pandemin orsakade.

Syftet med studien var att undersöka hur startups kan fortsätta använda ad hoc strategier efter turbulenta tider och därmed lydde frågeställningen: *Hur kan startups fortsätta använda sig av ad hoc strategier efter turbulenta tider?* För att besvara studiens problemformulering har studien förhållit sig till teorierna ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga. Studiens resultat har påvisat att startups kan fortsätta nyttja ad hoc strategier efter turbulenta tider genom att implementera digitaliseringen i dagligt arbete. De ad hoc strategier som denna studie har tagit upp utifrån respondenternas svar har varit digitala möten, användning av sociala medieplattformar och virtuella evenemang. Samtliga ad hoc strategier kännetecknas av ökad digitalisering, där dessa strategier har varit lönsamma under den turbulenta tiden. Respondenterna hävdar att de nämnda ad hoc strategierna har bidragit till ett effektivt arbetssätt och planeras att brukas framöver. Utifrån studiens undersökning kan teorierna ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga motbevisas till en viss del utifrån respondenternas svar och därmed behöver ad hoc strategier inte enbart vara temporära lösningar. Framtida startups kan potentiellt utgå från denna studies slutsatser om vilka strategier som kan nyttjas under turbulenta tider med likheter från Covid-19-pandemin. Detta är nödvändigt för att överleva, ha en god lönsamhet samt för att veta vilka ad hoc strategier som går att nyttja när den turbulenta tiden är över.

Studiens slutsatser kan sammanfattas enligt följande punkter:

- Majoriteten av respondenterna har nyttjat ad hoc strategier under den turbulenta tiden, dessa strategier har en tydlig koppling till digitalisering.
- De startups som hade nyttjat ad hoc strategier har fortsatt använda strategierna efter den turbulenta tiden och har hittills inte upplevt några negativa effekter.
- Ad hoc strategierna visade sig vara ännu mer effektiva jämfört med tidigare strategier.
- Startups har fördelar med att vara en mindre organisation då de kan agera mer innovativt jämfört med etablerade verksamheter.
- Sociala medieplattformar har varit ett effektivt kommunikationsverktyg.
- Ad hoc strategier har bidragit till ett effektivt arbetssätt och planeras att användas framöver.

7. Studiens bidrag

Studien har en blandning av ett empiriskt och praktiskt bidrag. Som tidigare nämnt i problembakgrunden finns det ett begränsat antal kvalitativa studier angående hur startups kan använda ad hoc strategier efter turbulenta tider. Det är även diskuterat utifrån tidigare forskning att ad hoc strategier endast är användningsbara vid specifika tillfällen under turbulenta tider. Resultatet från studiens empiri har författarna inte hittat inom tidigare forskning och författarnas empiri går därmed inte helt i linje med tidigare forskning. Andra startups kan därmed ta lärdom från det empiriska materialet, det vill säga om hur ad hoc strategier kan nyttjas efter turbulenta tider som Covid-19-pandemin. Utifrån empirin har författarna fått fram det praktiska bidraget. Studien bidrar till en ökad insikt kring hur startups har arbetat under en turbulent tid. Alltifrån vilka anpassningar startups har behövt göra, vilka organisatoriska förändringar som har krävts och vikten av att nyttja en god strategisk kommunikation vid turbulenta tider. Vidare framhäver studien vilka ad hoc strategier som har nyttjats under den turbulenta tiden och hur dessa strategier har fortsatt nyttjas efter den turbulenta tiden. Genom bidraget från författarnas studie kan startups vid framtida turbulenta tider pröva att fortsätta använda ad hoc strategier efter den turbulenta tiden och inte just för specifika händelser.

7.1 Studiens akademiska disciplin

Studiens akademiska disciplin inom företagsekonomi består av entreprenörskap och marknadsföring. Disciplinen entreprenörskap är täckt eftersom studiens teorier grundar sig i vad som anses betydelsefullt för entreprenörers överlevnad. Studiens fokus ligger även på startups, organisationer som saknar lång erfarenhet och är extra drabbade under turbulenta tider på grund av begränsade resurser. Ad hoc strategier är extra viktiga för entreprenörer och startups under turbulenta tider för att överleva. Disciplinen marknadsföring täcks då ad hoc strategier skapas utifrån de förändringar som sker på marknaden. En stor del av de ad hoc strategierna som nyttjades under den turbulenta tiden är inom marknadsföring. Entreprenörskap och marknadsföring är två centrala delar för att startups ska kunna överleva.

8. Diskussion

Kapitlet nedan presenterar reflektioner om studiens resultat i förhållande till studiens styrkor och svagheter samt de lärdomar som författarna fått utifrån studiens genomförande.

Studiens resultat har påvisat hur startups kan använda ad hoc strategier efter en turbulent tid i form av Covid-19-pandemin. Resultatet har bidragit med en förståelse kring ad hoc strategier, vilka för- och nackdelar som finns med dessa samt hur startups kan fortsätta använda ad hoc strategier efter en turbulent tid. Studiens utformning har förhållit sig till teorierna ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga, som också studiens slutsatser baserat sig på.

Av studiens resultat framgår det att Covid-19-pandemin tvingade stora delar av samhället att tillgripa digitalisering på grund av den genomgripande samhällsförändring som skedde. De undersökta företagen i denna studie var därmed inte unika och ensamma om att använda sig av digitalisering och dess möjligheter för att klara sig igenom de organisatoriska utmaningar som ställdes för överlevnad. Denna studie kunde påvisa vikten av att utnyttja digitaliseringen för att använda sig av lämpliga lösningar i form av ad hoc strategier och därmed överleva turbulenta tider. Det är dock inte lämpligt att påstå att en genomgripande samhällsförändring som sker på grund av en viss orsak, som exempelvis restriktioner till följd av Covid-19-pandemin som i sin tur skapar och innebär en turbulent period, är i sig en ad hoc lösning. Detta trots att stora delar av samhället har behövt ställa om och hitta lösningar genom digitaliseringen. Snarare kan ad hoc strategier ses som möjliga lösningar för företag och organisationer att ta sig igenom en turbulent tid och en genomgripande samhällsförändring, som i sig är en situation företagen i samhället befinner sig i. Det är därmed viktigt att beakta lämpliga ad hoc strategier med hjälp av digitaliseringen för att klara av genomgripande samhällsförändringar under turbulenta tider.

En svaghet med studien är att respondenterna som intervjuades hade delvis olika yrkesroller på företaget. Ifall alla respondenter hade haft identiska yrkesroller på startupen så hade responsten troligtvis varit utifrån ett mer enhetligt perspektiv. När respondenterna har olika yrkesroller kan svaren variera då dessa utgår från olika perspektiv med varierande synvinklar. Till författarnas försvar är startups vanligtvis mindre organisationer och dessa har oftast inte många yrkesroller inom företagen, exemplifierat av Sekando som omfattar totalt tre anställda personer. Dock försökte författarna inkludera så liknande yrkesroller som möjligt bland respondenterna

för att perspektiven inom svaren skulle vara så generaliserbara som möjligt. För studiens utfall hade det varit mer optimalt ifall samtliga respondenter hade samma yrkesroll som marknadsföringschef eftersom ad hoc strategier, enligt Ozanne och Ozanne (2021), oftast har en koppling till marknadsföring.

Författarna vill dock belysa att resultatet i studien hade kunnat se annorlunda ut ifall ett bredare urval av respondenter i form av startupföretag hade inkluderats. Detta då det kan ha gått sämre för andra startups att nyttja digitaliseringen som en åtgärd under och efter Covid-19-pandemin samt inte ad hoc strategier har möjligtvis inte varit en lika positiv lösning som för studiens respondenter. En faktor som kan ha påverkat studiens utfall är att samtliga startups som författarna kom i kontakt med valdes via webbsökning. Dessa startups kan till följd av detta ha gemensamma egenskaper såsom det av digitala förhållanden. Studiens resultat visade att de främsta ad hoc strategierna som respondenterna hade nyttjat under Covid-19-pandemin var digitala lösningar. Om författarna inte hade valt sina respondenter via webbsökning kunde studiens utfall ha varit annorlunda då andra startups kan ha haft en annan inriktning i sin organisation. En annan aspekt som kan diskuteras är att Sekando inte hade startat sin verksamhet innan den turbulenta tiden inträffade utan snarare under Covid-19-pandemin. Detta resulterade i en begränsning för studiens författare då eventuella strategier från tidigare tidsperioder inte kunnat jämföras med Sekandos strategier under och efter den turbulenta tiden. Därav kunde respondenten endast utgå från den nuvarande situationen och inte avgöra några skillnader i exempelvis organisationsstrukturen.

Dessutom visar resultaten att ad hoc strategier kan användas på lång sikt, det vill säga efter en turbulent tid, till skillnad från vad som påstås av tidigare forskning om att detta inte alls ska vara möjligt. Dock är det viktigt att belysa de begränsningar som finns för generaliserbarheten av resultatet som studien kommit fram till gällande detta. Som det diskuterats ovan så kunde resultaten sett annorlunda ut om exempelvis andra företag inom samma eller andra branscher hade ingått i studiens urval. Resultatet är därmed mest representativt för startups med liknande förutsättningar som de företag som ingick i studien och författarna vill ta avstånd från att påstå att samtliga ad hoc strategier ska alltid kunna användas på lång sikt. Det kan ha varit särskilda förutsättningar i form av exempelvis situation och typ av ad hoc strategi som möjliggjort användandet av ad hoc strategier på lång sikt för de intervjuade respondenterna. Dessutom finns möjligheten att samma företag har försökt använda sig av andra ad hoc strategier i samma situation men att dessa varit mindre framgångsrika, vilket studien inte täckt. Studien har

genomförts med begränsade resurser och det är därmed svårt att dra en slutsats att ad hoc strategier ska alltid kunna användas på lång sikt. Resultaten har kunnat bidra med insikt och ny kunskap i området om att ad hoc strategier kan användas långsiktigt efter en turbulent tid, till skillnad från vad som påstås av tidigare teori. Det kan ha funnits fler situationer där ad hoc strategier inte visat sig vara effektiva för startups att nyttja efter en turbulent tid. Därmed är det viktigt att poängtera att situation och typ av ad hoc strategi har stor betydelse för huruvida en ad hoc strategi kan användas. En ytterligare aspekt kan även vara att olika bolag kan lyckas olika väl med att nyttja en viss ad hoc strategi i en specifik situation beroende på egen erfarenhet, kompetens och övriga resurser.

9. Kritik

I följande avsnitt kritiseras teorierna om ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation samt anpassningsförmåga. Därefter kritiseras källorna i studien som innefattar fyra respondenter från startups, företagsekonomiska journaler, studentlitteratur, vetenskapliga artiklar samt elektroniska källor. Avslutningsvis framställs metodkritik som grundar sig i det icke sannolikhetsurval studien gjort, valet av respondenter och forskningsdesign.

9.1 Teorikritik

Som nämnt under rubriken 3.2 Forskningsansats har denna studie använt en deduktiv forskningsansats. De teorier som denna studie har utgått ifrån har varit ad hoc, organisatorisk förändring, strategisk kommunikation och anpassningsförmåga. Samtliga teorier har valts utifrån böcker eller vetenskapligt granskade artiklar som har skrivits på engelska och sedan har författarna översatt begrepp och budskap till svenska, vilket författarna inte har upplevt några svårigheter med. Teorierna har beskrivit och diskuterat hur situationen med startups i samband med turbulenta tider har sett ut samt varit ett hjälpmedel för att besvara studiens forskningsfråga.

De nämnda teorierna kan kritiseras eftersom de har, i vissa aspekter, inte täckt all information som framkommit genom svar från respondenterna. Modellen *The engineering change management model* av Jarratt, Clarkson och Eckert (2005, s. 270) består bland annat av det tredje steget som handlar om risk och konsekvensbedömningar av möjliga lösningar. Det steget har studiens respondenter inte följt, som innebär att modellen inte följs fullkomligt i praktiken. Utifrån svaren i empirikapitlet går det att dra en slutsats om att modellen inte kan användas fullständigt för att analysera hur företag kan skapa ad hoc strategier. Detta kan bero på att denna studie valde Covid-19-pandemin som turbulent tid där modellen *The engineering change management model* inte kunde täcka de omständigheter som framgick under Covid-19-pandemin. Modellen *The engineering change management model* publicerades år 2005, vilket var en period då affärsmiljön kunde se annorlunda ut jämfört med dagens förutsättningar som påverkats av Covid-19-pandemin. Till exempel var digitaliseringen inte lika utvecklad år 2005 som den är år 2022, något som har påverkat studiens analys. Teorin om ad hoc har inte tagit hänsyn till digitaliseringen och hur den kan hjälpa att skapa ad hoc strategier men detta är

någonting som även har framkommit i svaren från respondenterna. En teori om digitaliseringen hade därmed kunnat fördjupat studiens analys ytterligare och bidra med ännu mer nyanserade slutsatser.

9.2 Källkritik

Genuiniteten bland svaren från respondenterna utifrån intervjuerna kan diskuteras med tanke på att egna värderingar kan påverka svaren. Författarna valde att inkludera följdfrågor för att få ett djupare svar från respondenterna med hänsyn till att undersöka ifall svaren ansågs verklighetstroga. Innan författarna sammanställde svaren från respondenterna till empirin skickades anteckningarna från intervjuerna till respektive respondent för att verifiera att datan uppfattades korrekt samt för att öka tillförlitligheten i studien. Som tidigare nämnt under urvalet valde studien att intervjua två marknadsföringschefer, en kommunikationschef och en verkställande direktör från startups. Respondenterna som valdes till intervjuerna hade därmed inte samma yrkesroller inom företagen. Det finns en risk att respondenternas svar präglades av yrkesrollen på företaget då respektive respondent kan ha haft en högre expertis inom ett visst område. Dock hade respektive respondent en betydande roll inom företaget i och med att författarna strävade i första hand att få kontakt med en marknadsföringschef. Författarna behövde ta hänsyn till tidsaspekten och anpassa sig till de respondenter som hade möjlighet att ställa upp på intervjuerna.

De respondenter som har medverkat i intervjun har, till en viss del, gett en solskensbild av den verklighet som denna studie behandlar. Samtliga respondenter har bekräftat att implementeringen av digitalisering i sitt dagliga arbete under Covid-19-pandemin har varit en ad hoc strategi som bidragit med goda utvecklingar i företagen. På grund av de goda utvecklingarna planerar respondenterna att använda ad hoc strategierna långsiktigt. Deras perspektiv och synsätt på frågan kan bero på att deras ad hoc strategier har visat sig vara framgångsrika.

Författarnas sekundärdata som nyttjades i studien har varit vetenskapligt granskade artiklar från bland annat företagsekonomiska journaler, studentlitteratur samt elektroniska källor. Samtliga källor var betydelsefulla för att studien skulle genomföras. De företagsekonomiska journaler som författarna har använt var hämtade från Harzing (u.å.) vilket stärker studiens

pålitlighet då dessa journaler är rangordnade och publicerade för att hjälpa akademikers studier att få en hög standard. Nästintill alla vetenskapliga artiklar som användes i studien är inom ett till två år gamla men samtliga artiklar är “peer reviewed”, det vill säga granskade av ämnesexperter med avseende för en hög pålitlighet i studien. Studentlitteraturen valdes främst med avsikt för metoddelen där studiens författare har följt rekommenderade tillvägagångssätt för att utföra en kvalitativ forskning. De elektroniska källorna var till hjälp för att genomföra intervjuerna, hämta kort bakgrund kring företag, samt för att samla statistik från trovärdiga myndigheter och Vetenskapsrådet för en god kunskap kring skydd av respondenternas integritet.

9.3 Metodkritik

Under urvalsprocessen valde författarna att utgå från internetsidor som ett tillvägagångssätt för att upptäcka och identifiera startups som kunde medverka i studien, något som i sin tur kan kritiseras. Startups finns inom olika branscher där författarna ansåg att alla branscher inte var lika digitalt aktiva och därmed kunde mängden startups på internet variera beroende på dess branschinriktning. Detta innebar att studiens urvalsprocess inte avsåg en rättvis distribuering av respondenter utifrån möjliga startups. När en forskning kännetecknas av icke-sannolikhetsurval är urvalet inte representativt (Denscombe 2018, s. 59). Studiens nivå av överförbarhet kan även kritiserats då en liten skala av respondenter intervjuades. Ifall författarna hade valt fler respondenter från olika branscher hade studiens överförbarhet förstärkts.

Semistrukturerade intervjuer genomfördes med respondenter som besatt olika roller inom respektive företag. Författarna strävade efter att enbart intervjua marknadsföringschefer vilket studien delvis lyckades uppfylla då två av fyra respondenter var marknadsföringschefer. Detta grundar sig i att författarna hade en tidsbegränsning och valde att genomföra intervjuer med en kommunikationschef och en verkställande direktör. Då respondenterna hade olika arbetsroller går en variation i svaren att identifiera, detta då respondenterna besatt varierande information och kunskap kring företagets verksamhet och strategier.

Metoden för genomförande av intervjuer var digitalt via Google Meet vilket kan komma att kritiseras. Under hela intervjuprocessen hade samtliga respondenter mikrofonen och kameran på för att efterlikna ett fysiskt möte eftersom intervjun var begränsad då den skedde digitalt

och inte fysiskt. När en kvalitativ intervju sker digitalt kan intervjuare ha svårigheter med att avläsa respondentens kroppsspråk som i många fall kan visa ifall respondenten tycker något är otydligt (Bryman & Bell 2017, s. 622). Därmed blev det svårare för intervjuaren att få en ordentlig kontakt med respondenten under en digital intervju för att skapa en funktionell relation.

Som nämnt under avsnitt 3.3 Forskningsdesign bestod denna studie av tvärsnittsdesign som metod vid insamling av data. Samtliga intervjuer ägde rum vid olika tidpunkter och författarna var medvetna om att detta kunde ha en indirekt påverkan på datainsamlingen. Författarna upplevde att respondenter som intervjuades under eftermiddagar hade större kommunikationsinitiativ och gav mer utvecklade svar till skillnad från de två intervjuerna som skedde under förmiddagar. Det fanns en potential i att planera in mötena vid samma stadium på dygnet, dock var detta svårt då författarna var tvungna att anpassa sig utefter respondenternas individuella scheman.

10. Förslag på vidare forskning

I detta kapitel presenteras förslag på hur vidare forskning om ad hoc strategier kan utföras.

Författarna anser att det finns förslag på vidare forskning utifrån den utförda studien. Andra turbulenta tider hade varit intressanta att undersöka för att jämföra ifall liknande ad hoc strategier går att nyttja efter turbulenta tider eller om det skiljer sig beroende på den typ av turbulent tid som inträffar. Det hade även varit intressant att göra en undersökning med större bolag än startups och se om resultaten är liknande eller om de skiljer sig åt. Detta eftersom startups kännetecknas av att ha mer begränsade resurser jämfört med större och väletablerade företag, enligt Guckenbiehl och Corral de Zubielqui (2022). Vidare hade det även varit lärorikt att initiera en utredning med samma startups från denna studie, men som däremot utförs under en längre process. Då skulle man kunna undersöka om liknande ad hoc strategier fortfarande nyttjas eller om strategierna har slutat tillämpas. För framtida forskning kan urvalet vara annorlunda. Ett större urval och en större variation bland respondenterna hade varit intressant då man eventuellt skulle kunna identifiera starkare samband mellan typ av verksamhet och val av ad hoc strategier. I denna studie fann författarna ett mönster med respondenterna vilket var att samtliga hade en digitaliserad inriktning. Med ett sannolikhetsurval hade respondenterna valts ut slumpmässigt vilket hade resulterat i en större variation i bransch vilket skulle göra studien mer omfattande.

Källförteckning

Vetenskapliga artiklar

Agostini, L., Galati, F. & Gastaldi, L. (2020). The digitalization of the innovation process: challenges and opportunities from a management perspective. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), ss. 1-12. doi: 10.1108/EJIM-11-2019-0330

Baker, C. N., Baker, S. M., Hill, R. P. & Mittelstaedt, J. D. (2015). Improvisational provisioning in disaster: The mechanisms and meanings of ad hoc marketing exchange systems in community. *Journal of Macromarketing*, 35(3), ss. 334-352. doi: 10.1177/0276146714550994

Brečić, R., Ćorić, D. S., Lučić, A., Šević, A. & Šević, Ž. (2020). An exploration of start-ups' sustainable marketing orientation (SMO). *Industrial Marketing Management*, 91(1), ss. 176-186. doi: 10.1177/0276146714550994

Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G. & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), s. 2346. doi: 10.3390/su10072346

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), ss. 785-808. doi: 10.1002/job.1928

Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), ss. 141-148. doi: 10.1016/j.bushor.2014.10.003

Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B. & Godinic, D. (2021). Impact of Empowering Leadership, Innovative Work, and Organizational Learning Readiness on Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Companies in Russia during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(22), s. 12465. doi: 10.3390/su132212465

Fraccastoro, S., Gabrielsson, M. & Pullins, E. B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review*, 30(4), s. 101776. doi: 10.1016/j.ibusrev.2020.101776

Frare, A. B. & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: Comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), ss. 869-891. doi: 10.1108/EBR-11-2020-0262

Godulla, A. & Men, L. R. (2022). Start-up and Entrepreneurial Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), ss. 127-133. doi: 10.1080/1553118X.2022.2040165

Gorecki, P. K. & O'Toole, F. (2016). The dangers of ad hoc changes to merger control regulation: the Irish financial crisis. *Journal of Antitrust Enforcement*, 4(1), ss. 210-228. doi: 10.1093/jaenfo/jnv026

Guckenbiehl, P. & Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal*, 40(2), ss. 150-177. doi: 10.1177/02662426211055447

Guerzoni, M., Nava, C. R. & Nuccio, M. (2021). Start-ups survival through a crisis. Combining machine learning with econometrics to measure innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(5), ss. 468-493. doi: 10.1080/10438599.2020.1769810

Hai-Dong, L., Ya-Juan, Y. & Lu, L. (2022). In the context of COVID-19: the impact of employees' risk perception on work engagement. *Connection Science*, 34(1), ss. 1367-1383. doi: 10.1080/09540091.2022.2071839

Hunter, P. (2020). The growth of social media in science: Social media has evolved from a mere communication channel to an integral tool for discussion and research collaboration. *EMBO reports*, 21(5), s. 50550. doi: 10.15252/embr.202050550

Ifantidou, E. (2009). Newspaper headlines and relevance: Ad hoc concepts in ad hoc contexts. *Journal of Pragmatics*, 41(4), ss. 699-720. doi: 10.1016/j.pragma.2008.10.016

Karami, M., Crick, D. & Crick, James. M. (2022). Non-predictive decision-making, market-oriented behaviours, and smaller-sized firms' performance. *Journal of Strategic Marketing*, ss. 1-25. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.11.002

Kim, B., Hong, S. & Lee, H. (2021). Brand Communities on Instagram: Exploring Fortune 500 Companies' Instagram Communication Practices. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), ss. 177-192. doi: 10.1080/1553118X.2020.1867556

Kogut, C. S. & Mejri, K. (2021). Female entrepreneurship in emerging markets: challenges of running a business in turbulent contexts and times. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 14(1), ss. 95-116. doi: 10.1108/IJGE-03-2021-0052

Lasso, S., Mainardes, E. & Motoki, F. (2019). Why do entrepreneurs open tech startups? A comparative study between Brazilian and foreign enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), ss. 233-255. doi: 10.1007/s11365-017-0445-8

Layton, R. A. (2011). Towards a theory of marketing systems. *European journal of marketing*, 45(1/2), ss. 259-276. doi: 10.1108/03090561111095694

Marx, S. & Klotz, M. (2021). Entrepreneurship during crisis: Innovation practices of micro and small tour operators. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovations*, ss. 1-12. doi: 10.1177/14657503211061025

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), ss. 264-284. doi: 10.1177/0893318914524536

Men, L. R., Chen, Z. F. & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), ss. 35-56. doi: 10.1080/1062726X.2018.1455147

Mukul, K., Pandey, N. & Saini, G. K. (2021). Does social capital provide marketing benefits for startups business? An emerging economy perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, ss. 1-12. doi: 10.1108/APJML-02-2021-0142

Nielsen, P. S. (2016). Entrepreneurship orientation in policy making: A determinant of collaboration and organizational adaptability in entrepreneurship policy delivery. *The international journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), ss. 43-54. doi: 10.5367/ije.2016.0210

Olexova, V. & Gogolova, M. (2021). Innovation and its importance in the context of a company's marketing strategy. *SHS Web of Conferences*, 91(1), s. 1021. doi: 10.1051/shsconf/20219101021

Ozanne, L. K. & Ozanne, J. L. (2021). Disaster recovery: how ad hoc marketing systems build and mobilize social capital for service delivery. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(3), ss. 372-388. doi: 10.1177/07439156211000355

Sismondo, S. (2020). COVID-19. *Social Studies of Science*, 50(2), ss. 173-174. doi: 10.1177/0306312720918403

Sjögren, P., Fagerström, B., Kurdve, M. & Callavik, M. (2018). Managing emergent changes: ad hoc teams' praxis and practices. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), ss. 1086-1104. doi: 10.1108/IJMPB-12-2017-0163

Sönmez, Ü. (2011). The political economy of market and regulatory reforms in Turkey: the logic and unintended consequences of ad-hoc strategies. *New Political Economy*, 16(1), ss. 101-130. doi: 10.1080/13563460903452587

Tanrisever, F., Erzurumlu, S. S. & Joglekar, N. (2012). Production, process investment, and the survival of debt-financed startup firms. *Production and Operations Management*, 21(4), ss. 637-652. doi: 10.1111/j.1937-5956.2012.01319.x

Wang, W. Y., Pauleen, D. J. & Zhang, T. (2016). How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 54(1), ss. 4-14. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.12.004

Wang, Y. & Wang, K. Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), ss. 725-743. doi: 10.1108/JOCM-03-2016-0045

Weigelt, C. & Sarkar, M. B. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: managing the efficiency and adaptability trade-off. *Strategic Management Journal*, 33(2), ss. 189-216. doi: 10.1002/smj.951

Tryckta källor

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

Dawson, C. (2009). *Introduction to Research Methods: A practical guide for anyone undertaking a research project*. 4 uppl. Oxford: How To Books.

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

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Gupta, K. L. & Islam, M. A. (1982). *Foreign capital, Savings and Growth: An international Cross-Section Study*. 9 uppl. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.

Jarratt, T., Clarkson, J. & Eckert, C. (2005). *Engineering change*. I Clarkson, J. & Eckert, C. (Eds). *Design Process Improvement*. London: Springer. ss. 262-285.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: SAGE Publications.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods For Business Students*. 8 uppl. New York: Pearson Education.

Elektroniska källor

Digitala vetenskapliga arkivet (u.å.). *Enkel sökning*.

<http://www.diva-portal.org/smash/search.jsf?dswid=-7808&searchType=SIMPLE&faces-redirect=true&query=&af=%5B%5D&aq=%5B%5B%5D%5D&aqe=%5B%5D&aq2=%5B%5B%5D%5D> [Hämtad: 2022-06-06]

Folkhälsomyndigheten (2020). *2020*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/>

[Hämtad: 2022-06-10]

Folkhälsomyndigheten (2021). *2021*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/>

[Hämtad: 2022-06-10]

Folkhälsomyndigheten (2022). *De flesta åtgärder mot covid-19 upphör den 9 februari*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/februari/de-flesta-atgarder-mot-covid-19-upphor-den-9-februari/> [Hämtad: 2022-06-10]

Folkhälsomyndigheten (2022). *Januari*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/januari/>

[Hämtad: 2022-06-10]

Google Meet (u.å.). *Videomöten i hög kvalitet*. <https://meet.google.com/?authuser=0>

[Hämtad: 2022-05-14]

Harzing (u.å.). *Journal Quality List*.

https://harzing.com/resources/journal-quality-list?fbclid=IwAR3S0dAr-2hg07xZNWxZ1anH02sMmvuiHENYwW_9wwSNjB6cMOkepMro9lc [Hämtad: 2022-06-08]

Integritetsskyddsmyndigheten (2021). *Introduktion till dataskyddsförordningen*.

<https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/introduktion-till-gdpr/> [Hämtad: 2022-06-08]

LinkedIn (u.å.). *Om LinkedIn*.

https://about.linkedin.com/sv-se?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1 [Hämtad: 2022-05-14]

Nationalencyklopedin (u.å. a). *Covid-19*.

<https://www.ne.se/s%C3%B6k/?t=uppslagsverk&q=covid-19> [Hämtad: 2022-06-09]

Nationalencyklopedin (u.å. b). *Digitalisering*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering> [Hämtad: 2022-06-09]

Statistikmyndigheten (u.å.). *Beskrivning av Nystartade företag*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/nystartade-foretag/nystartade-foretag-ar/produktrelaterat/Fordjupad-information/beskrivning-av-nystartade-foretag/> [Hämtad: 2022-03-07]

Södertörns högskola (u.å.). *SöderScholar*. <https://www.sh.se/student/hur-gor-jag/soderscholar>

[Hämtad: 2022-06-03]

TikTok (u.å.). *Vårt uppdrag*. <https://www.tiktok.com/about?lang=sv-SE>

[Hämtad: 2022-05-15]

Tillväxtanalys (2021). *Nystartade företag i Sverige 2020*.

<https://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/statistik/statistikserien/2021-06-16-nystartade-foretag-i-sverige-2020.html> [Hämtad: 2022-03-07]

Trippus (u.å.). *Webinars, vår bästa tips!*. https://trippus.com/sv/faq_webinars/

[Hämtad: 2022-05-15]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning.*

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html> [Hämtad: 2022-06-06]

Intervjuer

Tornberg, Jonatan. Verkställande direktör på Sekando. Intervju: 8 april 2022

Birchley, Charlotte. Kommunikationschef på Stravito. Intervju: 12 april 2022

Choudrey, Haroon. Marknadsföringschef på Moli Streaming. Intervju: 14 april 2022.

Garberg, Noak. Marknadsföringschef på Lysa. Intervju: 15 april 2022

Bilaga 1

Intervjuguide

Studiens författare informerade samtliga respondenter om de etiska principer som studien förhåller sig till och efter respondenternas samtycke påbörjades intervjuerna. I inledningen av varje intervju berättade respondenterna kort om sin yrkesroll och startupen samt hur länge de jobbat på företagen.

Huvudsakliga intervjufrågor

Ad hoc	<ul style="list-style-type: none">• Vilka ad hoc strategier under Covid-19-pandemin har ni använt för att överleva? Följdfråga: Varför? / varför har ni inte använt strategin/strategierna?• Har ni fortsatt använda era ad hoc strategier efter Covid-19-pandemin? Följdfråga: Varför/Varför inte?
Organisatorisk förändring	<ul style="list-style-type: none">• Har ni ändrat på er organisationsstruktur under turbulenta tider såsom Covid-19-pandemin? Följdfråga: Hur har den här förändringen påverkat er organisation?• Vilka fördelar respektive nackdelar kan ni ta med er?
Strategisk kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Har ni ändrat på eran kommunikation till era kunder under Covid-19-pandemin, i sådana fall på vilket sätt?• Vilka kommunikationsverktyg tycker du har varit mest givande under Covid-19-pandemin? Följdfråga: Använder ni samma kommunikationsverktyg idag?
Anpassningsförmåga	<ul style="list-style-type: none">• Hur har ni anpassat er organisation under en turbulent tid som Covid-19-pandemin?• Är det några fördelar/nackdelar ni kan ta med er framöver?