

Organisatorisk resiliens hos partnerbutiker till Campus Varberg under Corona-krisen

Slutrapport

Skövde, den 7 februari 2022

Sammanfattning

Denna rapport redovisar resultaten av en studie som genomfördes av Börje Boers och Danilo Brozovic i ramen för Campus Varbergs satsning efterfrågad forskning under 2021. Studien fokuserar på organisatorisk resiliens av Campus Varbergs partnerbutiker under Coronapandemin. Studien slutar med rekommendationer för Campus Varberg, praktiker och vidare forskning.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Förord.....	4
1. Inledning.....	5
2. Studiens genomförande.....	6
3. Resultat.....	7
3.1 Empiriska resultat.....	7
3.2 Organisatorisk resiliens.....	8
3.3 Presentation av forskning.....	11
4. Slutsatser.....	11
4.1 Rekommendationer till Campus Varberg.....	11
4.2 Rekommendationer till vidare forskning.....	11
4.3 Praktiska rekommendationer.....	12
5. Referenser.....	13
Bilaga 1: intervjufrågor.....	14

Förord

Vi tackar Sparbanksstiftelsen i Varberg för stipendier som gjorde detta forskningsprojekt möjligt. Vi vill också uttrycka vår stora tacksamhet mot Maria Gustafsson, Tomas Rasmussen och Carmen Mangas Hernandez från Campus Varberg. Speciellt Carmen hjälpte med många praktiska åtgärder. Ett stort tack också till Thomas Andersson, som ställde upp som oavlönad resurs i projektet. Slutligen tackar vi alla respondenter som ställde upp och därmed hjälpte att samla in den empirin som ingår i denna rapport.

Börje Boers och Danilo Brozovic

1. Inledning

Detta projekt genomfördes under 2021 av Danilo Brozovic och Börje Boers, båda docenter vid Institutionen för handel och företagande (IHF), Högskolan i Skövde.

Covid-19-pandemin sveper fortfarande över världen och har utöver många sjuka och döda skapat en ekonomisk kris. I krisen är det vissa företag som överlever, medan andra går under. Även om detta till viss del går att förklara av att olika branscher drabbas olika, så är det inte den enda förklaringen. Vissa företag tycks helt enkelt bättre på att möta och hantera kriser och de påfrestningar de drabbas av. Frågan är: vad är det som gör att vissa klarar sig bättre? Vad går det att lära av dem? Inom forskningen har begreppet organisatorisk resiliens (OR) använts för att beskriva företags förmåga att möta, hantera och återhämta sig från påfrestningar.

OR-forskningen ger dock ingen entydig bild, utan beskriver olika förutsättningar, förhållningssätt och resurser som förutsättning för OR. Dessutom är merparten av forskning retroaktiv och beskriver i efterhand hur företag som lyckats ta sig igenom en kris har agerat, med risk för eftertänkslösning samt att forskningen inte fångar de många företag som inte klarar krisen. Covid-19-krisen ger därför en unik möjlighet att studera företags hantering av en kris samtidigt som den pågår, och att dessutom inte bara beskriva framgångsfall. Studien inriktar sig mot partnerbutiker till Handelsekonomiprogrammet (HEP) i Varberg. Det finns ett antal partnerbutiker knutna till programmet.

Projektet syftar till att ge en bättre förståelse för organisatorisk resiliens (OR) för SMF som brottas med Corona-krisen. OR är organisationsförmågan som hjälper organisationer att hantera kriser, externa chocker och oväntade förändringar (Linnenluecke, 2017), såsom Corona-pandemin. Att förstå OR är relevant för att öka beredskap inför oväntade händelser (Andersson et al., 2019) och planera organisatoriska reaktioner på kriser (Linnenluecke, 2017).

Vår empiriska fokus ligger på Campus Varbergs ca 30 partnerbutiker inom ramarna för HEP och vi avser även att inkludera de företag där programmets studenter arbetar. Detta för att ett större underlag som skulle möjliggöra mer robusta och valida resultat.

2. Studiens genomförande

Projektet genomfördes i fyra olika arbetspaket (AP), med början den 2 januari 2021. I det första arbetspaketet ingick en del förberedelser så som identifiering av butiker kopplade till Handelsekonomiprogrammet och uppdatering av kontaktuppgifterna. Vi identifierade 82 butiker som vi delade upp mellan oss för att sedan kontakta dem. I ett första steg bad vi Carmen att skicka ut ett mail om projektet till berörda butiker som vi sedan kontaktade via telefon. På grund av pandemin, var det inte möjligt att träffa butikspersonal på plats i Varberg. Därför genomfördes intervjuerna via telefon, Zoom, eller Skype. Det ledde till att datainsamlingen försvårades och drog ut på tiden. De som ställde upp svarade på frågorna och visade ett stort intresse och engagemang.

I slutändan kunde vi genomföra 28 intervjuer. Efter intervjuerna genomfördes transkriberades alla intervjuer och båda forskarna analyserade materialet.

Vi gjorde också en litteraturgenomgång av litteraturen om OR för att sedan kunna använda det i analysen. Litteraturgenomgången bidrog också till att utveckla en enkät med frågor som vi ställde till alla respondenter. Intervjufrågorna finns i bilagan.

3. Resultat

3.1 Empiriska resultat

För att öka studiens tillförlitlighet och giltighet kombinerade vi intervjuer med enkät. Vi konstruerade enkäten och intervjuguiden. Sedan kontaktade vi företagen och genomförde intervjuerna via telefon, Skype eller Zoom från april till oktober 2021. Intervjuerna gjordes med butiksägarna och –chefer eftersom de har mest kunskap om företagets förmågor, resurser och resultat.

Vi undersökte påverkan av COVID-19-krisen på näringslivet. Vi kom fram till att vissa branscher var och är speciellt utsatta (ex. besöksnäring). Vi undersökte partnerbutiker och andra butiker i Varberg och kan konstatera en stor variation inom samma detaljhandel i Varberg och närliggande området. Mest drabbades butikerna i centrum samt olika klädes- och skobutiker, medan pandemin påverkade bygg-, färg-, sport-, heminredning- och fritidsbutiker positivt. Men denna generella bild är mer komplex eftersom ibland förekom variationer även inom samma typ av detaljhandel.

Ett exempel är två butiker som ägs och bedrivs av samma ägare. Respondenten berättade att under krisen påverkades omsättningen av den ena butiken negativt medan omsättningen av den andra positivt. Eftersom båda butiker ingår i samma koncern kunde personalen flyttas från den ena till den andra butiken och därmed behövde inga korttidspermitteringar eller liknade åtgärder tas.

Vi identifierade 82 företag som var kopplade till Campus Varberg. Några av dessa företag är officiella partnerföretag medan andra är företag som har varit med i studenternas inlämningar i olika kurser. Tabell 1 nedan ger en överblick av dessa butiker. Vi undersökte inlämningar i olika kurser som Börje Boers och Danilo Brozovic har varit involverade i, som Organisation & Ledarskap 1, Marknadsföring 1, från VT 2014 framåt. Tabellen nedan ger en överblick över de identifierade företag:

<i>Butiker</i>	<i>Intervjuade</i>	<i>Ville inte delta</i>
<i>Partnerbutiker</i>	10	8
<i>Butiker som inte är partnerbutiker</i>	18	46
<i>Total</i>	28	82

Tabell 1: Butiker i Varberg kopplat till Campus Varberg

Tabell 1 visar också att för partnerbutiker deltog 10 av 18 butiker, vilket motsvarar en svarsfrekvens av ca. 56% av alla partnerbutiker.

Av de intervjuade företagen fanns olika typer som visas i Tabell 2 nedan.

<i>Fristående</i>	7
<i>Kedjebutik koncernägd</i>	8
<i>Med oberoendet i ägandet</i>	13
<i>Franchise</i>	1

Tabell 2: Typ av butiker

I fristående butiker ingår olika ägarförhållanden. Fristående butiker ingår inte i någon kedja och är oftast familjeföretag eller partnerföretag, där en familj eller flera kompanjoner äger butiken tillsammans.

Det fanns ett franchise-företag.

Ägandet	Antal
Familjeföretag	13
Partnerföretag	2
Annat	13

Tabell 3: Ägarförhållanden

Tabell 3 visar ägar constellationer bland de intervjuade företag. 13 företag ägs av en familj. Två företag ägs av flera partners. 13 företag har andra ägarförhållanden, så som en ekonomisk förening, eller butiken ingår i en större koncern eller kedja.

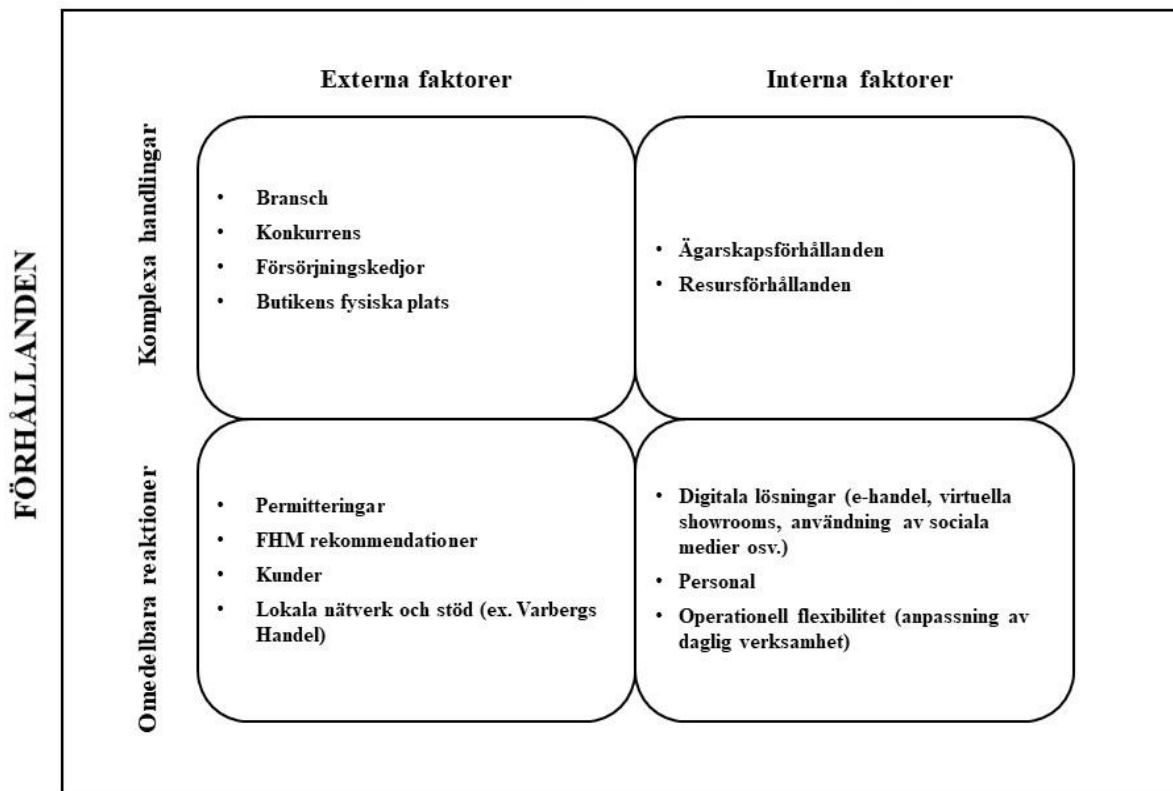
3.2 Organisatorisk resiliens

Projektet syftade till att ge en mer omfattande förståelse av organisatorisk resiliens (OR) för SMF som brottas med Coronakrisen. OR är organisationsförmågan som hjälper organisationer att hantera kriser, externa chocker och oväntade förändringar (Linnenluecke, 2017), såsom Coronapandemin. Att förstå OR är relevant för att öka beredskap inför oväntade händelser (Andersson et al., 2019) och planera organisatoriska reaktioner på kriser (Linnenluecke, 2017). OR kan betraktas som en del av strategisk flexibilitet i oväntade händelser (Brozovic, 2018).

Genom att vi fokuserade på erfarenheter och konsekvenser av krisen inom företagen kunde vi jämföra faktorerna viktiga för OR och hur de påverkade de aktuella företagen.

Analysresultatet är en mer omfattande modell av OR. Den ser vi som användbar inte bara för att utveckla teori, utan också som vägledning för chefer och ägare, som rekommendation hur de ska applicera och implementera OR i sina butiker. Modellen visas i Figur 1.

TYP AV KRIS (COVID-19 PANDEMIN)



Figur 1: Modell över OR

Baserat på vår analys av de 28 intervjuerna med handlare i Varberg har vi upptäckt en mer komplex syn av OR än vad tidigare forskning åstadkommit, inte minst eftersom en del av de intervjuade har inte drabbats särskilt hårt av pandemin. Eller, som en respondent uttryckte, det var deras bästa år någonsin. Vår tolkning är att typ av kris – i det här fallet Covid-19-pandemin – har stark påverkan på behovet av OR i ett enskilt företag.

Vidare har vi kunnat kategorisera de olika faktorerna som hjälpte eller stjälpte de intervjuade företagen i fyra distinkta kategorier, utifrån tidsaspekten (om de implementerade omedelbara lösningar eller om åtgärder som behövdes implementeras var mer komplexa) samt om dessa faktorerna uppstod internt i företaget eller kom utifrån företaget dvs. var externa.

Om vi börjar med interna omedelbara faktorer kan digitaliserings- och online lösningar nämnas som nyckelfaktorn som implementerades eller användes av nästan samtliga företag, i någon form. Det handlar främst om online-butiker och -beställningar, men även om ett företag inte hade en online-butik, använde man ex. Instagram eller Facebook för

kommunikation och promotion. Vissa utmaningar har uppmärksammats, t.ex. ojämn fördelning av online-inkomst pga. ägarförhållanden. Vidare har respondenter uppmärksammat sin duktiga och anpassningsbara personal, men också utmaningar pga. sjukskrivningar. Anpassning av daglig verksamhet – något som kallas för operationell flexibilitet – har alla implementerat, i form av ex. öppettidsanpassningar och andra pandemirelaterade begränsningar i själva butiker, som hade sina tillhörande utmaningar.

De intervjuade butikerna var också beroende av externa faktorer som krävde omedelbar reaktion. FHM:s rekommendationer är en sådan faktor som alla förhåll sig till. De flesta uttryckte förvirring som uppstod eftersom rekommendationerna både ändrades fort och tolkades annorlunda av olika parter. Koncernbutiker hade fördel eftersom de följde sina centrala riktlinjer. Permitteringar och andra form av stöd var viktiga för de hårdare drabbade butikerna – Varbergs Handel och deras satsningar nämndes flera gånger i mycket positivt ljus. Man har också varit väldigt beroende av sina kunder; det var väldigt många företagare som uttryckte sin uppskattning om sin trogna kundkrets, mån att stödja lokalhandel i denna kris genom att fortsätta handla hos dem. Samtidigt upplevde man ibland att kunder i vissa situationer inte respekterade de rådande rekommendationerna, ex. att kunder inte höll avstånd eller kom till butik snuviga.

De viktigaste interna faktorer som kräver mer komplexa och långsiktiga åtgärder har varit ägarskaps- och resursförhållanden. Att uttrycka det enkelt upplevde ägarna till oberoende butiker och/eller familjeföretag att de drabbades hårdare och att deras finansiella resurser var mer begränsade än de koncernägda butiker eller franchiser.

Bland de externa och mer långsiktiga faktorer har typ av bransch uppstått som viktig överlevnadsfaktor. Som det har uppmärksammats i början av rapporten drabbades klädes- och skobutiker, medan pandemin påverkade bygg-, färg-, sport-, heminredning- och fritidsbutiker positivt. Plats var också en viktig faktor i denna grupp - butikerna i centrum påverkades mer negativt än butikerna utanför staden. Förklaringarna vi fått höra var delvis pga. trånghet i centrum och delvis pga. äldre kunder som brukar besöka centralbelagda butiker. Försörjningskedjor och leveransproblem har drabbat så gott som alla. Även butikerna som gick bra under pandemin uttryckte att de kunde ha sålt mer om varorna inte varit försenade, eller om det inte var slut på vissa råvaror på världsmarknaden. En del butiker

upplevde dessutom problem relaterade till konkurrens, ex. i form av globala eller rikstäckande online-butiker.

3.3 Presentation av forskning

Vi presenterade våra forskningsresultat för intresserade parter på ett seminarium på Campus Varberg den 14 december 2021.

Vidare är denna rapport ett resultat som kommer att finnas tillgänglig på Högskolan i Skövdes hemsida samt på Campus Varbergs hemsida.

Avrapportering i form av ett näringslivsseminarium planeras för vår 2022 (det har skjutits upp pga. förlängd pandemisituation).

Vi jobbar också på att skriva ett antal vetenskapliga artiklar baserade på studiens resultat.

4. Slutsatser

4.1 Rekommendationer till Campus Varberg

Vi undersökte ett problem som är konkret, relevant och aktuellt för näringslivet i Varberg. Studien bidrar till profilering av Campus Varberg som relevant aktör i sitt lokala samhälle. Resultaten kan hjälpa att återaktivera partnerbutikerverksamhet i ramen för Handelsekonomiprogrammet som ges av Högskolan i Skövde på Campus Varberg.

Vi rekommenderar att Campus Varberg jobbar mer aktivt med partnerbutikerna och andra butiker som ingår i Handelsekonomiprogrammet genom att studenter jobbar med dem i olika kursuppgifter. Det kan leda till en bättre förankring av Campus Varbergs aktiviteter i det lokala näringslivet som gynnar Campus Varberg, näringslivet och studenterna.

4.2 Rekommendationer till vidare forskning

Corona-pandemin är inte slut. Därför är det viktigt att undersöka vidare vilka konsekvenser den har på de butiker och företag inom detaljhandeln. Men även andra branscher så som restaurangbranschen eller besöksnäringens branschen borde undersökas, inte minst eftersom besöksnäring har påverkats allvarligt negativt (Brozovic och Saito 2022). Spridningen ger oss möjlighet att få en mer nyanserad bild av OR.

4.3 Praktiska rekommendationer

Huvudresultatet av projektet är ett praktiskt användbart ramverk över OR och faktorerna som påverkar denna förmåga. Vi betraktar ramverket som ett verktyg som kan hjälpa chefer och ägare att skapa mer resilienta organisationer och genom det bidra till att fler företag klarar sig igenom krisen, eller åtminstone minska konsekvenserna av krisen, samt hur man borde agera i framtida kriser.

Utifrån resultaten vill vi betona vikten av lokala nätverk och andra stödtyper, som har visat sig som livlina för många hårt drabbade butiker i Varberg. Sådana lösningar bör riktas speciellt och/eller i större utsträckning till oberoendeägda och familjeföretag i utsatta branscher. Pandemin har också accelererat detaljhandelns digitalisering. I och med att en del butiker tog upp vissa utmaningar behövs satsningar att ta itu med de utmaningarna. Danilo Brozovic och Börje Boers, tillsammans med Anders Billström, arbetar vidare med kartläggningen av kundens perspektiv på detaljhandelns digitalisering inom satsningen Efterfrågad forskning under 2022.

Sist men inte minst uttryckte så gott som samtliga intervjuade företagare stark optimism. Varberg är en stad som växer och utvecklas och lokala detaljhandlare ser fram emot möjligheterna som denna utveckling implicerar.

5. Referenser

- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Brozovic, D. & Saito, H. (2022). Transformation of the tourism sector through COVID-19: An exploratory review of changes, adaptations and challenges. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Bilaga 1: intervjufrågor

1. Presentation av projektet och forskare
2. Kan du berätta lite om företaget/butiken (och din roll i företaget/butiken)?
3. Hur har det gått för ditt företag/din butik under pandemikrisen? Vilka konsekvenser har pandemin haft på er?
4. Har ni hunnit förbereda er på något sätt innan krisen? (När det höll på att bli tydligare hur det skulle utvecklas?) Om ja, vad gjorde ni och varför? Om inte, varför inte?
5. Vad hjälpte er mest i krisen? (Ge några exempel på faktorer om de verkar ha svårt att förstå frågan.) Nämn de tre viktigaste faktorerna.
6. Vad försvårade situationen för er? Har ni upplevt problem med att hantera pandemin? Vilka? (Ge några exempel på faktorer om de verkar ha svårt att förstå frågan.) Nämn de tre viktigaste faktorerna.
7. Fanns det möjligen mer specifika tidsperioder under pandemin att dessa bidragande och försvårande faktorer var mer eller mindre viktiga? Vad bidrog till det?
8. Hur ser ni på företagets/butikens utveckling inom 1 år? Om 5 år?