



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete Strategic Management

VT20

## **Att bibehålla och utveckla konkurrensfördelar under en Svart svan**

En fallstudie om Kiviks Musteri

### **Författare:**

Christoffer Andersson

Maja Grälls

Onur Uno Güler

Alexandra Göransson

### **Handledare:**

Devrim Göktepe-Hultén

# FÖRORD

Det har varit enormt värdefullt för oss att Kiviks Musteri AB har haft möjligheten att ställa upp som fallföretag för studiens genomförande. Vi vill därför rikta ett stort tack till respondenterna som tagit sig tid att medverka i våra intervjuer, och delat med sig av sina kunskaper och insikter.

Vår handledare Devrim Göktepe-Hultén ska även ha ett tack för att hon varit så öppen med att dela med sig av sin kunskap och handlett oss genom denna uppsats.

# SAMMANFATTNING

**Examensarbetets titel:** Att bibehålla och utveckla konkurrensfördelar under en Svart svan: En fallstudie om Kiviks Musteri

**Seminariedatum:** 3 juni 2020

**Ämne/kurs:** FEKH19, Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå.

**Författare:** Christoffer Andersson, Maja Grälls, Alexandra Göransson, Onur Uno Güler

**Handledare:** Devrim Göktepe-Hultén

**Fem nyckelord:** The Resource Based View, Krishantering, Kiviks Musteri, Hållbara konkurrensfördelar, Covid-19.

**Syfte:** Syftet med studien är att titta på hur ett företag med sina risker spridda över olika branscher arbetar med att förstärka sin verksamhet i förhållande till framfarten av en global kris, i detta fall Covid-19. För denna studiens genomförande har vi valt att förhålla oss till företagets upplevda styrkor i förhållande till krishantering och hur denna krishantering kan hjälpa till att bibehålla och utveckla såväl existerande som nya konkurrensfördelar.

**Metod:** Studien har genomförts med en abduktiv ansats. Med hjälp av denna typ av ansats är förhoppningen att fastställa vissa slutsatser som kan fungera som en start för vidare forskning i området. Utöver detta har semistrukturerade intervjuer genomförts med personer från ledningsgruppen hos Kiviks Musteri som agerat fallföretag under studiens genomförande.

**Teoretiska perspektiv:** Studien utgår från teorierna *The Resource Based View* samt krishantering. Dessa teorier sätts i förhållande till varandra med avsikten att undersöka hur företag hanterar sina konkurrensfördelar under en rådande kris. Detta utmynnar i följande frågeställning: *Hur arbetar ett företag med att bibehålla och utveckla konkurrensfördelar under en pågående kris?*

**Empiri:** Under genomförandet av intervjuerna framkommer fem upplevda konkurrensfördelar hos Kiviks Musteri. Dessa konkurrensfördelar är: Äpplet, Geografi, Organisation, Varumärket och De anställda och Företagskulturen. Utöver detta redogörs även för Innovation och Nätverksrelation samt ett antal faktorer som behandlar krishantering hos Kiviks Musteri.

**Resultat:** Fallstudien av Kiviks Musteri kan vi konstatera att företaget saknar varaktiga konkurrensfördelar utifrån Barneys definition. Det vill säga att en resurs ska vara värdefull, sällsynt, ej substituerbar och ej imiterbar. Något som dock är tydligt är att Kiviks Musteri har flertalet upplevda konkurrensfördelar som de aktivt arbetar med för att bibehålla marknadsandelar. Detta även under de tuffa förhållanden som Covid-19 fört med sig.

# ABSTRACT

**Title:** To keep and develop competitive advantages during a Black swan: A case study on Kiviks Musteri

**Seminar date:** June 3 2020

**Course:** FEKH19, Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level.

**Authors:** Christoffer Andersson, Maja Grälls, Alexandra Göransson, Onur Uno Güler

**Advisor:** Devrim Göktepe-Hultén

**Five key words:** The Resource Based View, Crisis Management, Kiviks Musteri, Sustainable competitive advantages, Covid-19.

**Purpose:** The purpose of the study is to look at how a company with its risks spread across different industries is working to strengthen its operations in relation to the progress of a global crisis, in this case Covid-19. As the purpose of this study, we have chosen to relate to the company's perceived strengths in relation to crisis management and how this crisis management can help maintain and develop both existing and new competitive advantages.

**Methodology:** The study was conducted with an abductive approach. With this kind of approach, the ambition is to establish certain conclusions that can serve as a starting point for further research in the area. In addition, semi-structured interviews were conducted with people from the management team at Kiviks Musteri, which acted as the business case of the study.

**Theoretical perspectives:** The study is based on the theories *The Resource Based View* and Crisis Management. The two theories are put in relation to one another, with the aim of examining how companies manage their competitive advantages during an ongoing crisis. This leads to the following question: *How does a company work to maintain and develop competitive advantages during an ongoing crisis?*

**Empirical foundation:** During the conduct of the interviews, five perceived competitive advantages are revealed at Kiviks Musteri. These competitive advantages are: The Apple, Geography, Organization, Brand and Employees and Company culture. In addition, Innovation and Network Relations as well as a number of factors that deal with crisis management at Kiviks Musteri are also presented.

**Conclusions:** The case study of Kiviks Musteri, shows that the company lacks sustainable competitive advantages, as defined by Barney. That is, a resource must be valuable, rare, non-substitutable and non-imitable. One thing that is clear, however, is that Kiviks Musteri has a number of perceived competitive advantages that they actively work with to maintain market shares. They further continue to do so, under the tough conditions that Covid-19 has brought.

# Innehåll

1 INTRODUKTION .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte & frågeställning .....	3
2 TEORI .....	3
2.1 The Resource Based View .....	4
2.1.1 Hållbara konkurrensfördelar .....	4
2.2 Krishantering .....	8
2.2.1 Vad är en kris? .....	8
2.2.2 Komplexitetens påverkan på krishantering .....	9
2.2.3 Proaktivitet och förändringsarbete .....	10
2.3 Teoretiskt ramverk och sammankoppling av teorier .....	11
3 METOD .....	14
3.1 Forskningsdesign .....	14
3.2 Urval .....	15
3.3 Forskningsinstrument .....	15
3.4 Tillvägagångssätt .....	16
3.5 Dataanalys .....	18
3.6 Validitet och reliabilitet .....	19
4 EMPIRI .....	19
4.1 Företagsfakta och Kiviks Musteris historia .....	20
4.2 Kiviks Musteris upplevda konkurrensfördelar .....	20
4.2.1 Äpplets betydelse .....	21
4.2.2 Geografi .....	22
4.2.3 Organisation .....	22
4.2.4 Varumärket .....	23
4.2.5 De anställda och företagskulturen .....	24
4.3 Innovation och nätverksrelationer .....	26
4.3.1 Innovation .....	26
4.3.2 Nätverksrelationer .....	26
4.4 Krishantering .....	27
4.4.1 Kiviks Musteris kris-historia .....	29
4.4.2 Covid-19 pandemin och Kiviks Musteri .....	29
4.4.3 Komplexitet .....	30
4.4.4 Förändringsarbete och Proaktivitet .....	31
4.4.5 Konkurrenter .....	32
5 ANALYS .....	34

5.1 Kivik Musteris konkurrensfördelar .....	36
5.1.1 Äpplets betydelse .....	36
5.1.2 Geografi.....	36
5.1.3 Organisation .....	37
5.1.4 Varumärket.....	38
5.1.5 De anställda och företagskulturen .....	39
5.2 Sammanfattning – Kiviks Musteris konkurrensfördelar .....	40
5.3 Öppen innovation .....	41
5.3.1 Innovation .....	41
5.3.2 Nätverksrelationer .....	41
5.4 Krishantering .....	42
5.4.1 Covid-19.....	43
5.4.2 Komplexitet.....	43
5.4.3 Förändring och proaktivitet.....	44
5.5 Sammankoppling RBV och Krishantering.....	47
6 SLUTSATS .....	49
6.1 Vidare forskning.....	51
7 REFERENSER.....	53
8 BILAGOR .....	56
8.1 Figurer .....	56
8.2 Intervjuguide .....	56

## **Figurförteckning**

Figur 1: Teoretiskt ramverk - sammankoppling av RBV och Krishantering .....	13
Figur 2: Information kring respondenter .....	16
Figur 3: Sammanfattning över Kivik Musteris konkurrensfördelar .....	41
Figur 4: Statistik försäljning livsmedel. ....	56

# 1 INTRODUKTION

## 1.1 Bakgrund

Våren 2020 skakas världen av en pandemi som utgörs av sjukdomen Covid-19. I skrivandets stund befinner vi oss i en global kris där instabilitet, osäkerhet och fara präglar världen. Många svenska företag är verksamma i en global kontext med globala leveranskedjor, organisationer och kundbaser. Covid-19 pandemins framfart har skapat en svart svan, vilket innebär en händelse som kommer som en överraskning för ekonomin. Det är viktigt för företagen att planera och ta beslut utifrån nya scenarier för att minimera riskerna som också blir en central del i verksamheten. Detta kräver också att beslutsfattare bör tänka mer flexibelt och anpassa verksamheten efter rådande omständigheter med nya förutsättningar som både påverkar utbudsaspekter och den skiftande efterfrågan (Abeleen, 2020).

Folkhälsomyndigheten som har det övergripande ansvaret för hanteringen av Covid-19 pandemin i Sverige har infört vissa rekommendationer och restriktioner såsom avrådan från icke nödvändiga resor till alla länder och övriga restriktioner som kan motverka smittspridningen i samhället. I Sverige har vissa industrieföretag som vanligtvis producerar industrivaror ändrat strategi till att tillverka medicinsk utrustning för att kunna stödja sjukvården, samtidigt som andra företag har behövt permittera personal. Covid-19 pandemin har också påvisat att globaliseringen resulterat i ökad sårbarhet i leveranskedjan (Karabag, 2020). Pandemin har påverkat och fortsätter att påverka företagen direkt och indirekt, vilket bland annat kan ses genom att konkurser inom hotell- och restaurang ökat med hela 123 procent i mars månad 2020 i jämförelse med samma period 2019. Den totala mängden konkurser i landet har ökat med 9 procent i jämförelse med samma period året innan (Westin, 2020). Försäljning av olika varugrupper har också påverkats av pandemin, det kan till exempel ses en



klar ökning av drycker, vilket inkluderar både alkoholhaltiga och alkoholfria drycker. (Figur 1, se bilaga)

Flertalet av företagskriser uppstår på grund av att det är svårt att förutse kriser och förändringar. Det kan vara aspekter som kräver snabba omställningar samt förändringar att anpassa sin verksamhet. Kriser får också företag att utvecklas, men är samtidigt en bidragande faktor till konkurser och affärsmässiga misslyckanden. Detta gäller speciellt företag som inte har en anpassad strategi eller som inte har möjlighet till snabb omställning. Vidare menar Glamuzina och Lovrinčević (2013) att det är svårt att definiera vad en kris innebär, men att de flesta författarna är överens om att det innebär negativa konsekvenser som i sin tur både kan skada och förstöra organisationer.

Med dessa förutsättningar skrivs denna uppsats med ett intresse för hur ett företag hanterar den globala Covid-19 pandemin. Kiviks Musteri är ett livsmedelsföretag med lång historia och är verksamt inom olika affärsområden och utgör vårt fallföretag i denna uppsats. Mer precist försöker denna studie att undersöka vilka konkurrensfördelar Kiviks Musteri hade innan krisens start och de konkurrensfördelar de kan ha tänkts skapa under dess gång. Med utgångspunkt i Covid-19 pandemin undersöks sedan hur dessa konkurrensfördelar kan bevaras, utvecklas och möjligen stärka företaget. Teorin *The Resource Based View* används för att identifiera de hållbara konkurrensfördelar som Kiviks Musteri innehar samt kan skapa och teorin krishantering används för att identifiera de arbetssätt som tillämpas av Kiviks Musteri under den nuvarande krisen.

## *1.2 Syfte & frågeställning*

Avsikten med studien är att titta på hur ett företag med sina risker spridda över olika branscher arbetar med att förstärka sin verksamhet i förhållande till framfarten av en global kris, i detta fall Covid-19 pandemin. För denna studiens genomförande har vi valt att förhålla oss till företagets upplevda styrkor i förhållande till krishantering och hur denna krishantering kan hjälpa till att bibehålla och utveckla såväl existerande som nya konkurrensfördelar. För att besvara syftet så ställs följande övergripande frågeställning:

*Hur arbetar ett företag med att bibehålla och utveckla konkurrensfördelar under en pågående kris?*

Syftet med studien är att utveckla insikter om hur ett företag kan arbeta, och hur man väljer att prioritera i sin verksamhet, under rådande kris. Det bör nämnas att det finns begränsningar med enfallsdesign. Därför är ambitionen med denna studie att ge ett bidrag till en vidare diskussion inom RBV och ämnet krishantering vid en svart svan.

## 2 TEORI

### 2.1 The Resource Based View

*The Resource Based View* (RBV) bygger i första hand på kritik mot tidigare forskning kring hållbara konkurrensfördelar, där det centrala teoretiska ramverket var SWOT-analys, baserad på en intern analys av företaget och en extern analys av dess marknad (Barney, 1991). Vidare kritiserar även Barney *Porters femkraftsmodell*, för att lägga ett stort fokus endast på att kategorisera fördelaktiga marknader och mindre om företagens enskilda förmågor (Barney, 1991).

I sin artikel *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?* belyser Priem och Butler (2001) viss problematik kring RBV som teori inom strategisk management forskning, då teorin i fråga inte är av en rådgivande karaktär utan snarare utforskande. Författarna anser att för att skapa en match mellan forskningen och ramverket, så måste man hitta ett sätt att förklara hur företag kan anskaffa värdefulla resurser som ger upphov till konkurrensfördelar. För att ta sig an detta ger Priem och Butler (2001) framtida forskare råder att inkludera en tydlig temporal komponent och på så vis få med ett företags historia mer i analysen. Då genom att inkorporera tid och historia, kommer rapporter som använder sig av RBV således kunna spekulera samt ge råd om framtiden. Även Barney (2001) instämmer i denna rekommendation i hur RBV som teori bör utvecklas för framtida forskningsarbeten.

#### 2.1.1 Hållbara konkurrensfördelar

RBV som teoretiskt ramverk bygger på förståelsen av och kopplingen mellan tre huvudsakliga begrepp; företagsresurser, konkurrensfördel och hållbar konkurrensfördel. Barney (1991), definierar företagsresurser i breda termer som alla företags tillgångar som gör det möjligt för dem att implementera strategiska beslut som ökar effektivitet i deras verksamhet. Vidare

kategoriseras företagsresurser i enlighet med en av tre kategorier: humankapital, fysiska och organisatoriska (Barney, 1991). Konkurrensfördel definieras som när ett företag anammar en värdeskapande strategi som inte samtidigt anammas av en konkurrent på marknaden. Hållbar konkurrensfördel definieras i sin tur, utöver kravet för en konkurrensfördel, som när ett företag anammar en värdeskapande strategi som inte kan imiteras av sina konkurrenter. (Barney, 1991). Ytterligare viktigt att påpeka är att konkurrensfördelens hållbarhet ej relaterar till någon form av tidsaspekt utan att det, som understryks av Barney (1991), handlar om konkurrensfördelens *imiterbarhet*. Detta betyder dock inte att en hållbar konkurrensfördel är evig, utan att det finns krafter som kan komma att påverka dess *imiterbarhet*. Fluktuationer och innovationer kan komma att påverka den aktuella marknaden där förändringar kan ske som vidare kan komma att förändra vad som kan anses som en hållbar konkurrensfördel, på grund av nya möjligheter som uppstår (Barney, 1991). Även om företagets konkurrensfördel ej längre kan tänkas vara hållbar, eroderar inte detta dess värdeskapande.

Vidare understryker Barney (1991) att det måste finnas ett visst drag av heterogena resurser på marknaden, då konkurrensfördelarna annars kan tänkas vara imiterbara och således tillgängliga för alla att införskaffa. Vilket i sin tur leder till att, om företagen har möjlighet till att införskaffa samma resurser, kan de alla tänkas ha möjlighet att återskapa varandras strategier på marknaden (Barney, 1991).

Barney nämner vidare att undantag mot detta finns, då avsaknad av långvariga heterogena resurser kan ge upphov till hållbara konkurrensfördelar. Dock finns en viss tvetydighet i *konkluderingen* av denna poäng, då Barney fastställer att hållbara konkurrensfördelar utan heterogena resurser ej kommer att vara speciellt långvariga. (Barney, 1991). Oavsett, listas undantagen som följande:

- Företag som är först med ett nytt segment eller först in på en ny marknad kan tänkas ha skapat sig ett så kallat *First Mover Advantage*. Det kan tänkas skapa hållbara konkurrensfördelar då företaget skapar fördelar som är svåra att återskapa för aktörer som kommer in på marknaden i efterhand. (Barney, 1991)
- Inträdesbarriärer till en marknad eller även barriärer till resursernas mobilitet, kan bidra till skapandet av hållbara konkurrensfördelar då det skapar hinder för ens konkurrenter. Inom en marknad kan företag se till att hålla marknadens inträdesbarriärer höga för att säkra att det är svårt för nya företag att äntra. Vilket således gör att rådande företag kan avnjuta högre ekonomiska effekter genom att vara de enda som har tillgång till dessa resurser. (Barney, 1991)

Dock kan inte alla resurser ge upphov till hållbara konkurrensfördelar, detta gör dem dock inte mindre värda, då många resurser istället bidrar till ett företags ekonomiska överlevnad. Men de resurser som ger upphov till hållbara konkurrensfördelar, argumenterar Barney (1991) måste besitta följande egenskaper: *värdefull, sällsynt, ej imiterbar och ej substituerbar*.

Resursen ska vara värdefull i det att den antingen skapar värde för företaget eller neutraliserar externa hot på marknaden. En tydlig koppling finns i denna egenskap, som blandar samman de två olika initiala modellerna: *SWOT-analysen* och *The Resource Based View*. Detta då den miljömässiga modellen (*SWOT-analysen*) benämner en resurs som värdefull om den skapar möjligheter för företaget att utnyttja möjligheter och eliminera hot utifrån. Vidare visar de andra aspekterna i *The Resource Based View* hur resursen i fråga möjligtvis kan ge upphov till en konkurrensfördel om den även, utöver att vara värdefull, besitter kvaliteter som: *sällsynt, ej imiterbar och ej substituerbar* (Barney, 1991).

Resursen ska även vara sällsynt i förhållande till de resurser ens konkurrenter rör över. Barney exemplifierar detta genom att likställa en sällsynt resurs som t.ex. en kompetent och karismatisk chef. Dock är det något mer än ett företag kan besitta samtidigt, men Barney poängterar även att flera företag kan inneha resurserna men att antalet företag måste vara färre än det antal som på marknaden skulle komma att kunna skapa perfekt konkurrens. (Barney, 1991)

Resursen ska vidare även inte kunna imiteras av företagets konkurrenter. För att detta ska gälla, måste resursen uppfylla minst ett av eller en kombination av följande kriterier:

1. Historiska händelser som avgör huruvida ett företag kan tillgå resursen eller ej. Vidare då det finns resurser som ett företag endast kan tillförskaffa vid en viss tidpunkt och om de missar detta, kan de tänkas hamna efter sina konkurrenter (Barney, 1991).
2. Att relationen mellan ett företags resurser och dess hållbara konkurrens fördelar är kausalt mångtydiga, vilket innebär att det är svårt för konkurrenter att avgöra sambandet mellan företagets resurser och dess hållbara konkurrens fördel. (Barney, 1991).
3. Resursen som ger upphov till den hållbara konkurrens fördelen är socialt komplex och således något som kan vara svårt för ett företags konkurrenter att replikera. Detta kan t.ex. handla om en stark företagskultur, goda relationer till leverantörer eller gott rykte bland konsumenter (Barney, 1991).

Slutligen måste resursen tänkas vara *ej substituerbar*, vilket innebär att det inte får finnas någon tydlig ersättning till resursen. Vidare kan det även vara viktigt att poängtera att resurser kan vara substitut även om de inte är av samma karaktär. (Barney, 1991)

På senare tid har dock ett alternativt synsätt uppstått kring påståenden om att resursen ifråga måste vara skyddad och att information till yttersta grad måste hållas hemlig från konkurrenter

för att företaget ska kunna bibehålla hållbara konkurrensfördelar. I sin artikel *Concealing or revealing? Alternative paths to profiting from innovation* påvisar Hallberg och Brattström (2018) att forskare på senare tid intresserat sig för vinningen för företag i att selektivt dela med sig av information till möjliga konkurrenter. Det menas att genom att selektivt dela med sig av information till andra företag, går det således att påverka klimatet på marknaden. Det ger också en möjlighet att uppnå indirekta nätverkseffekter. Hallberg och Brattström (2018) påvisar att desto mer information som finns tillgänglig för en konsument (och således även andra företag på marknaden), desto högre kommer konsumenten att kunna värdera innovationen i fråga. Vidare genom att företag selektivt delar med sig av information kan det vidare öka värdet på deras innovationer, då det möjliggör för andra företag i branschen att kunna utveckla komplimenterande produkter. Detta i sin tur ökar värdet för innovationen, vilket leder till att företaget kan uppnå *direkta nätverkseffekter*. *Direkta nätverkseffekter* kan uppnås när värdet en konsument tillhandahåller av en produkt, är en faktor av hur många andra som använder den. Då företagen i denna bransch kan tänkas erbjuda sina kunder ett liknande produktutbud samt i mångt och mycket producerar sina produkter genom kända produceringstekniker, kan Barneys "hemlighetsparameter" tänkas något överdriven. Även om det finns företagshemligheter, kan vinningen hos företagen i branschen snarare vara att jobba för att uppnå nätverkseffekter och få konsumenten att konsumera en viss typ av produkt snarare än att hemlighetshålla information. Således kommer detta att ses som ett tillskott till Barneys teori för att, i detta fall, anpassa teorin mer till rådande omständigheter i branschen.

## **2.2 Krishantering**

Krishantering är en term som innefattar de processer som en verksamhet använder för att minska den skada som en kris kan medföra. Krishantering är en process som består av olika faser vilka används för att proaktivt arbeta för att undvika negativ påverkan av en kris, att

reagera på en kris som är aktiv samt att slutligen lära sig av den kris man genomgått för att vidare kunna förbereda sig bättre inför nästa kris (Coombs, 2007). Kris i sig är något som kan definieras som ett stort hot med kort om tid för att agera, som kan ha en negativ inverkan om resurser inte används på ett hållbart vis (Coombs, 2007, Mishra, 1996 Ponis & Koronis, 2012). Den negativa inverkan som nämns är sådan inverkan som kan påverka till exempel en verksamhets finansiella ställning eller hur verksamhetens varumärke framställs bland allmänheten (Coombs, 2007).

### **2.2.1 Vad är en kris?**

Enligt Parsons (1996) existerar tre olika typer av kriser vilka är bestämda utifrån den tidsaspekt som är kopplad till densamma. Dessa tre typer är:

- *Omedelbar kris*, vilket innebär att en kris direkt och utan förvarning uppstår vilket också ger nästintill ingen möjlighet att undersöka och försöka förbereda sig på den uppstådda krisen. Detta skapar svårigheter i att behandla de påverkade parternas uppfattning som uppkommer till följd av krisen inom verksamheten.
- *Framväxande kris*, vilket innebär en kris som växer fram över tid och som kan uppfattas av omvärlden. Denna typ av kris är dock lika oberäknelig som en omedelbar kris då det oavsett snabbheten i vilken krisen växer fram är svårt att avgöra i vilken riktning som krisen bär av. Svårigheter med denna typ av kris kan i sig vara att rent av övertyga ledningen i en verksamhet om att krisen är ett faktum och något som bör förberedas för.
- *Oavbruten kris*. Denna typ av kris är en kris som uppstått men som även är uthållig i sin existens på så sätt att den är svår att råda bukt på och därav existerar över en längre tid. En oavbruten kris är även något som kan vara svårt att hantera då det ofta är denna typ av kris som hålls levande via ryktesspridning och spekulation.



Vidare är svart svan ett begrepp inom krishantering som myntades av Nassim Nicholas Taleb i boken *The Black Swan: the impact of the highly improbable* (2007). I ett försök att definiera en specifik typ av kris kom beteckningen svart svan att definiera en händelse som i stor utsträckning påverkar världen, som är en outlier dvs sker väldigt sällan och vilken även är svår att förutse.

### ***2.2.2 Komplexitetens påverkan på krishantering***

Smits och Ally (2003) talar om att en organisations storlek och struktur påverkar deras förmåga att kunna hantera en kris. Då ett företag växer ökar också företaget horisontella och vertikala differentiering. En ökad differentiering inom ett företag orsakar i sin tur en ökad krishanteringskomplexitet, vilket gör att det är svårare för ett komplext företag att vara förberedd på en kris.

Den ökade globaliseringen har medfört att leveranskedjans längd och komplexitet växt under de senaste decennierna. Orsaken till den ökade expansionen i leveranskedjan har kommit till på grund av att tillverkning i Asien varit gynnsamt med låga tillverkningskostnader (Aggarwal & Bohinc, 2012). Kalavar och Mysore (2017) menar att större organisationer och mer komplexa produkter har inneburit ett mer komplext krishanteringsarbete. Den ökade komplexiteten i organisationer består bland annat av att komplexiteten i supply-chain växer. Råvaror och insatsvaror färdas tusentals mil och olika produkter innehåller även många olika komponenter. Hastigheten inom affärsvärlden har ökat, vilket både gäller kommunikation, produktutveckling och leveranstider.

### **2.2.3 Proaktivitet och förändringsarbete**

Glamuzina och Lovrinevic (2013) påpekar i sin artikel hur den vanligaste hanteringen av kriser ofta innefattar stora förändringar i verksamheten för att underlätta verksamhetens överlevnad genom den pågående krisen. En stor del av krishanteringen handlar om att arbeta proaktivt med att upptäcka potentiella kriser som kan komma att uppstå i framtiden. Detta är något som Mitroff, Shrivastava och Udwadia (1987) lyfter i sin artikel där de talar om hur en verksamhet som kan uppfatta tidiga indikationer på en potentiell kris även kommer ha en lättare återhämningsperiod. De lyfter att oavsett om själva krisen i sig kan avstyras helt och hållet från verksamhetens håll eller inte, så kommer verksamheten ha en mer självklar väg tillbaka till normala förhållanden. Författarna lyfter även en paradox:

*” The less vulnerable an organization thinks it is, the fewer crises it prepares for; as a result, the more vulnerable it becomes.”* (Mitroff, Shrivastava och Udwadia 1987, s. 285)

Detta visar alltså på vikten som ligger i att verksamheter arbetar aktivt med att försöka undvika kriser till största möjliga mån men även hur viktigt det är att inse att oavsett hur mottaglig verksamheten är för en kris så kan utfallet vara förödande. Därav behövs krishantering implementeras för att hantera såväl kriser som ännu ej uppstått, som de kriser som blivit en realitet och påverkar verksamheten i fråga.

## **2.3 Teoretiskt ramverk och sammankoppling av teorier**

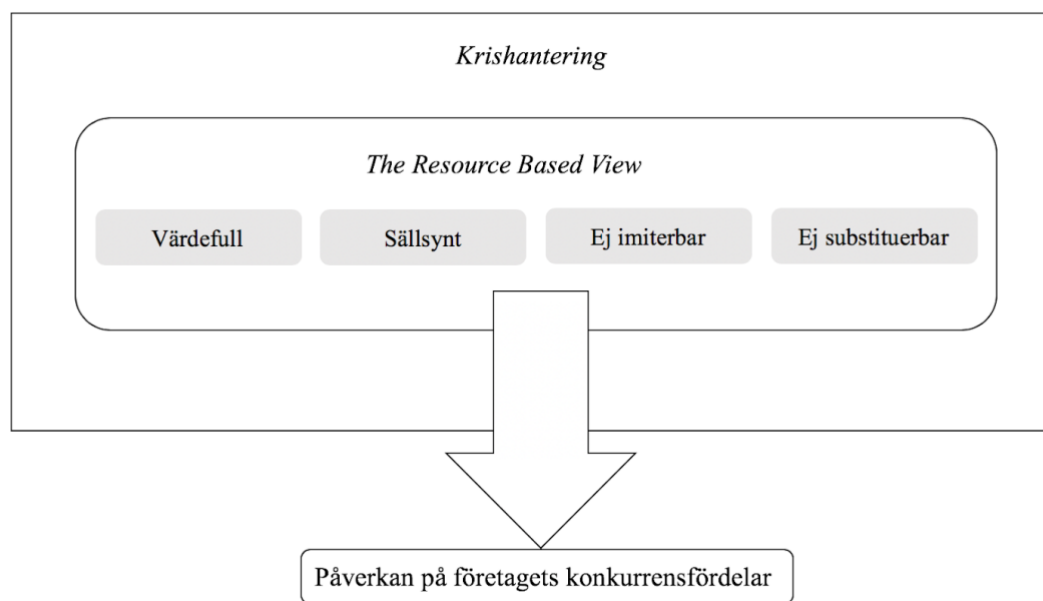
För att kunna besvara rapportens frågeställning och vidare uppfylla det valda syftet, kommer följande avsnitt belysa hur RBV och Krishantering kompletterar varandra och vidare utgör uppsatsens teoretiska ramverk. Rapporter som använder sig av samma kombinerade teoretiska ramverk är få. En av dessa rapporter som ändå kombinerar RBV och krishantering är Y. J. Sohn

och Ruthann Weaver Lariscys rapport *Resource-Based Crisis Management: The Important Role of the CEO's Reputation* (2012). Sohn och Lariscys (2012) forskning tar utgångspunkt i att fylla ett upplevt tomrum inom fältet, där ämnet krishantering och RBV sätts i kombination. Detta tomrum består också i att tidigare forskning främst tar hand om kortsiktig krishantering, där Sohn och Lariscys ambition snarare är att tala om de kvardröjande effekterna vid en kris, och hur företag ska kunna ta hand om dessa. Rapporten tar avstamp i kriser som inträffar för enskilda företag och vikten av en VD:s rykte under krisens gång. Denna studie bygger till viss del vidare på Sohn och Lariscys (2012) forskning då den utgår från samma kombination av teorier, dock finns det en skillnad i hur de två teorierna appliceras. I denna studie kommer RBV att appliceras på mer än en resurs (inte enbart betrakta en VD:s goda rykte) och vidare intresserar sig krishantering för en svart svan och inte som i Sohns och Lariscys fall en kris inom ett enskilt företag. Dock kan utdrag ur Sohn och Lariscys (2012) resultat och slutsats ses som en viktig aspekt för denna studie att bygga vidare på:

*“[...] by urging organizations to further develop creative strategies by cashing in on their own strategic resource bases, the resource-based approach to crisis provides researchers with a theoretical steppingstone, from which research on potential strategic resources for crisis communication will continue to thrive.”* (Sohn, Lariscys, 2012, sid. 333)

Som uttrycks i ovanstående citat kan det finnas en vinning för företag att, vid en krissituation, titta inåt i företaget för att se hur man kan optimera de interna resurserna för att hantera krisen. I Sohn och Lariscys (2012) fall handlade det bland annat om att låta kommunikationsavdelningen ta en mer strategisk roll och vidare hantera kriskommunikationen internt. Vad gäller denna studie, handlar det om att se hur Kiviks Musteris upplevda konkurrens fördelar hanteras under en kris. Utöver detta handlar det även om hur

konkurrensfördelarna påverkas av krisen och om de, som i Sohn och Lariscys (2012) fall, kan vara ett strategiskt hjälpmedel under rådande Covid-19 pandemin. Således utmynnar de två teorierna i följande teoretiska ramverk:



Figur 1: Teoretiskt ramverk - sammankoppling av RBV och Krishantering.

Det teoretiska ramverket ämnar påvisa hur ett företags hållbara konkurrensfördelar (genom RBV) i kontext av krishantering kan visa inverkan på ett företags konkurrensfördelar under en krissituation.

## 3 METOD

### 3.1 Forskningsdesign

Avsikten med studien är att titta på hur ett företag med sina risker spridda över olika branscher arbetar med att förstärka sin verksamhet i förhållande till framfarten av en global kris. Studiens omfattning behandlar hur Kiviks Musteri, som är ett företag som är aktivt i ett antal olika branscher arbetar under Covid-19 pandemin med att förstärka sin verksamhet. Detta är något som vi avsett titta på med hjälp av en fallstudie. Önskan har funnits om att titta på hur ett företag vid ett specifikt fall har lyckats etablera och bibehålla konkurrensfördelar under ovanligt tuffa förhållanden. Bryman & Bell (2013) lyfter i sin bok vikten av att etablera ett studium av denna art kring ett enstaka fall. Enstaka fall kan i detta avseende syfta på: *En enda organisation, En enda plats, En speciell person eller en specifik händelse*. För denna studie har en specifik händelse valts då det är detta som har ansetts vara mest applicerbart på studiens omfattning. För att säkerställa att vald teori kunnat sättas i förhållande till verklighet i detta fall så har en specifik händelse valts då övriga typer av fall betraktas antingen som irrelevanta eller för omfattande för att hantera under studiens förutsättningar.

Den typ av ansats som vi ansett vara mest relevant för studiens syfte och omfattning är abduktiv ansats. Då deduktion utgår från hypoteser som senare sätts i relation till verkligheten via någon form av datainsamling så kan denna typ av ansats te sig lämplig. Dock anses det inte troligt att vi med de ramar som studien utförs inom ska kunna nå sådana logiska slutsatser som en deduktiv ansats bör mynna ut i. Mängden empiri är inte tillräcklig för att uppfylla detta. I och med att en teoretisk genomgång först gjorts så försvinner även kopplingen till induktion. Därav väljs abduktion som istället är en form av mellanväg mellan induktion och deduktion. Abduktionen i sig ger inga garanterade sanningar men det ger en uppfattning av något som observerats i den teoretiska bakgrund och empiriska insamling som gjorts. Detta kan

således visa på den mest troliga sanningen givet premisserna (Bryman & Bell, 2013). Därav kan en abduktiv ansats ligga till grund för vidare diskussion vilket i sig kan lyfta forskningsområdet som sådant och agera som en start för vidare forskning.

### **3.2 Urval**

Det urval som gjorts i studien är ett så kallat bekvämlighetsurval. Denna typ av urval är något som Bryman & Bell (2013) definierar som ett urval där det funnits tillgång till personer av relevans sedan tidigare. När valet av respondenter initialt har gjorts, har detta alltså grundats i ett bekvämlighetsurval där en person i gruppen haft en personlig relation till den respondent som initialt kontaktats. Utöver denna initiala kontakt har vi dock även kommit i kontakt med ytterligare personer av relevans genom det initiala urvalet. Detta är något som definieras som snöbollsurval, då vi via den första kontakten med företaget kunnat få tillgång till fler personer på företaget som kunnat anses vara relevanta (Bryman & Bell, 2013). Denna typ av urval är i sig något som Bryman och Bell (2013) anser kan definieras som ett bekvämlighetsurval men att det finns en viss relevans i att sära på dessa begrepp. Företaget som kommer att undersökas är valt på grund av att kontakt kunde etableras, och eftersom det har en mångfacetterad verksamhet vars olika delar kan komma att påverkas av pandemin på olika sätt. Fallstudiens empiriska material består av fem intervjuer med ledare från företaget. Försök att kontakta fler respondenter gjordes i ett tidigt skede, men under rådande omständigheter fanns inte möjlighet för den typen av djupgående intervju som studien krävde. Studien har kunnat fullgöras med kontakt till relevanta personerna inom företaget. Trots förutsättningarna och på grund av intervjuernas längd och djup inom de teoretiska områdena, anses studien uppnå teoretisk och empirisk mättnad.

För att ge en inblick och förståelse i relevansen kring de intervjupersoner som medverkat i datainsamlingen har nedan en övergripande tabell sammanställts med information om de olika intervjupersonerna.

Namn	Roll	Tid på företaget	Intervjutyp	Längd/datum
Jan Jensen	Odlingschef	6 år	Zoom	78 min/18 april
Uno Levinsson	Styrelseordförande/ fd CEO	28 år	Zoom	63 min/21 april
Thomas Jensen	CEO	22 år	Zoom	46 min/22 april
Daniel Gejde	Sälj- och marknadsdirektör	4 år	Zoom	44 min/23 april
John Gardsten	Chef affärsområde: andras varumärken	20 år	Microsoft Teams	58 min/23 april

Figur 2: Information kring respondenter

### 3.3 Forskningsinstrument

För att genomföra intervjuer har avsikten varit att använda sig av semistrukturerade intervjuer. Dessa har genomförts genom digitala möten där vi använt oss av mjukvara i form av Microsoft Teams samt Zoom. Genomförda intervjuer har spelats in med hjälp av diverse inspelningsenheter för att säkerställa att vi inte missat något väsentligt under intervjuens genomförande. Dels inbyggda inspelningsfunktioner i mjukvaran som använts men även med hjälp av externa inspelningsenheter, såsom röstinspelningsfunktioner på mobiltelefon.

Fördelen som uppstår vid användandet av semistrukturerade intervjuer är att vi har haft möjlighet att förhålla oss till förbestämda teman som intervjufrågorna baserats kring (Bryman & Bell, 2013). Intervjufrågorna har således varit lätta att följa upp under intervjuens genomförande och de har varit relativt enkelt för intervjuarna att säkerställa att man hållit sig inom utsatt forskningsområde. En ytterligare aspekt som är fördelaktig är att semistrukturerade intervjuer bidrar med en form av frihet till intervjupersonen att besvara en ställd fråga relativt öppet. Detta i sin tur öppnar upp för följdfrågor och intervjupersonen har således haft möjlighet att utforma sitt svar och gå in på detaljer som annars potentiellt hade kunnat missas (Bryman & Bell, 2013). Denna flexibilitet har bidragit till att intervjuaren förhoppningsvis kunnat uttömma så stor del av intervjupersonens subjektiva åsikt som möjligt.

### **3.4 Tillvägagångssätt**

För att kunna försäkra sig om att de frågor som ställts under intervjuens gång faktiskt bidragit med något relevant till studiens syfte och besvarandet av forskningsfrågan, har en intervjuguide sammanställts. Intervjuguiden har producerats genom att en tematisering av de olika områden som författarna velat ha svar på fastställts. Vidare har relevanta frågeställningar fastställts för att säkerställa att alla frågor som tidigare angetts under studiens gång faktiskt besvarats. Detta har medfört att intervjuaren kunnat försäkra sig om att samtliga frågor besvarats och att intervjun inte flutit iväg för långt från studiens omfång. Detta samtidigt som det funnits utrymme för ytterligare utläggningar från intervjupersonen som kunnat vara intressanta. Intervjuerna som genomförts enligt intervjuguiden har sedan genomgått en transkribering för att författarna lättare skulle kunna utvinna innehållet i intervjuerna. Dessa transkriberingar finns att tillgå vid förfrågan.

Intervjuguiden i sig har genomgått en pilotintervju där frågeställningar och teman gått igenom för att undersöka huruvida dessa besvarat något relevant i förhållande till studien. Det har även



hjälp med att säkerställa att alla teknikaliteter fungerat som de bör inför de kommande intervjuerna. Med hjälp av denna pilotintervju har man kunnat uppnå den förberedelse som anges i Lofland & Lofland (1995, Återgiven i Bryman & Bell, 2013). Denna förberedelse baseras på att vi har kunnat ifrågasätta den egna genomförda intervjun där oklarheter nästlats upp som uppstått under intervjuens genomförande. I efterhand har även viss mailkorrespondens med respondenterna skett för att säkerställa att vissa tolkningar varit korrekta och otydligheter klargjorts.

I och med att dessa genomförda intervjuer används i studien som senare publiceras anses det även relevant att tala om de olika etiska aspekter som uppkommer vid intervjupersonernas deltagande i denna studie. Vi har jobbat aktivt för att säkerställa att fem etiska aspekter, som anges i Bryman och Bell (2013), efterlevs. Dessa fem aspekter är: *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitets- och anonymitetskravet*, *Nyttjandekravet* och *Falska förespeglningar*. Att förhålla sig till dessa etiska aspekter är något som varit relevant, då detta säkerställt att studien genomförts på ett bra sätt gentemot fallföretaget och respondenterna.

Utöver detta kan det även vara relevant att nämna det faktum att samtliga transkriberingar som framställts har godkänts av intervjupersonerna för att säkerställa att det inte funnits några felaktigheter eller företagshemligheter i den slutgiltiga rapporten.

### **3.5 Dataanalys**

För att säkerställa att analysen av de genomförda intervjuerna skett på ett godtyckligt sätt och att den data som utvunnits varit relevant har tematisering använts. Tematiseringen har gjorts på de transkriberingar som utvunnits från genomförda intervjuer. Tematiseringen har inneburit att transkriberingarna färgkodats utifrån förbestämda teman och således kodats in för att passa in i studiens omfång. Denna tematisering har bidragit till att få en tydlig bild över den data som

framställts i intervjuerna och således kunna dra tydliga slutsatser och föra diskussioner kring dessa. De teman som fastställts under studiens gång och som således använts vid tematiseringen av transkriberingarna är: Konkurrens fördelar, hållbara konkurrens fördelar, krishantering, historik, komplexitet, förändring, svagheter och proaktivitet.

### **3.6 Validitet och reliabilitet**

#### *Intern validitet och reliabilitet*

För att säkerställa att en form av intern reliabilitet uppnåtts har vi sammanställt och tydliggjort hur det som framkommit av genomförda intervjuer bör tolkas. För att klargöra detta har samtliga deltagare i gruppen varit med och diskuterat huruvida olika saker i transkriberingarna bör tolkas på ett eller annat sätt. Den interna validiteten har ökat genom att intervjua nyckelpersoner som har den kunskapen inom sitt område som krävs för att besvara framtagna frågeställningar.

#### *Extern validitet och reliabilitet*

Då studien ämnat använda sig av semistrukturerade intervjuer, kan den externa reliabiliteten tänkas vara låg. Semistrukturerade intervjuer medför svårigheter att fullt ut kunna replikera de förhållanden som rådde vid genomförandet vid intervjun och kanske än mer så i dessa krävande pandemi-tider som kan tänkas påverka intervjun. Detta leder således till att det kan bli svårt att uppfylla samma exakta förhållanden för en ny undersökning, vilket vidare kommer att ha en negativ effekt på den externa reliabiliteten. Förhoppningen är dock att det uppnåtts någon form av extern validitet då detta arbete hoppas bistå med en fallstudie som kan anses vara relativt representativt för den marknad som företaget är verksam på. Förutsatt att företaget är representativt för sin marknad så bör således även den externa validiteten öka till viss del.

## 4 EMPIRI

### 4.1 Företagsfakta och Kiviks Musteris historia

Kiviks Musteri är ett familjeföretag vars historia spänner över fem generationer av ägare i rakt nedstigande led. Dess primära verksamhetsområde är att producera produkter framställda av frukt och bär, och företaget är beläget i sydöstra Skåne, precis angränsande till Hanöbukten med Stenshuvud nationalpark som närmaste granne söderut. Företaget grundades 1888 som ett jordbruksföretag med äppelodlingar i utkanten av byn Kivik på Österlen. Musteriproduktionen påbörjades 1935 och den första produkten bestod av äppelmust från en handdriven kvarn. 1950 moderniserades delar av produktionen och på 1960 talet stod ett helt moderniserat industriföretag klart och företaget kunde som första företag i Norden producera juice från koncentrat året runt (Kiviks Musteri, 2020). Ett samarbete med Tetra Pak startades 1974 då Kiviks Musteri började producera must på Tetra Brik. Samarbetet ledde även till att Kiviks Musteri 1997 var först i Sverige med att producera och lansera vin i Tetra Pak (Jan Jensen). Under 1980 utökades sortimentet med alkoholhaltiga drycker som än idag säljs via Systembolaget. 1996 öppnades besöksmålet Äpplets hus och under första delen av 2000-talet utökades företaget med ett café och en plantskola. Det var också under 2010-talet som Kiviks Musteri gjorde ett antal uppköp varav Stockmos Fruktindustrier och Solnäs gård kan nämnas (Kiviks Musteri, 2020). Genom uppköpet av Solnäs gård, som ligger utanför Lund i byn Fjelie, har företaget utökat sin produktion av äpplen till att bestå av 53 hektar äppelodling inkluderande 25 olika äppelsorter. Därutöver köper företaget äpplen till sin produktion från olika aktörer såsom Sydgrönt, Äppelriket, Elsanta och olika mindre lokala producenter (Jan Jensen).

Företaget Kiviks Musteri har cirka 600 produkter i sitt sortiment och 10–12 tillverkningslinjer, vilket också ställer höga krav på lagerplanering. Supply-chain på Kiviks Musteri ansvarar för prognostisering av ordrar, inköp, produktionsplanering, lager & logistik och varuleverans.

Vidare har företaget stor leverantörsrisk som innebär att Kiviks Musteri i hög grad är beroende av andra leverantörer för att kunna producera sina produkter. Enligt John Gardsten är ca 70 procent av råvaran som används i Kiviks Musteri importerad och resterande 30 procent är svensk, det vill säga svenska äpplen, päron och socker. Äppelbaserade produkter är så vidare en liten del av det Kiviks Musteri producerar.

Kiviks Musteri AB har ca 200 anställda och en omsättning på drygt 700 MSEK samt ett resultat på 22 tkr (Allabolag, 2018). John Gardsten berättar att företaget består av tre olika affärsområden, där andras varumärken står för 46 procent av omsättningen, Åkesson Vin står för 10 procent och det egna varumärket Kiviks Musteri står för 44 procent. I det egna varumärket står besöksmålet för 14 procent, fruktförsäljningen för 1 procent, försäljning av dryck till dagligvaruhandeln för 52 procent, exporten för 1 procent, Food Servicen för 24 procent, servicehandeln för 4 procent och Systembolaget för 4 procent av omsättningen.

## **4.2 Kiviks Musteris upplevda konkurrensfördelar**

### ***4.2.1 Äpplets betydelse***

Företagets produktion har funnits på samma plats sedan 1935 och en del av de styrkor som kan återfinnas i företaget är den historik och den kunskap om äpplet och hela dess väg från jord till bord som innehas i företaget. Företaget framställer många olika produkter, men Uno Levinsson beskriver att speciellt de äppelbaserade produkterna förknippas med varumärket:

*“[...] det som förknippas med varumärket och som förknippas med företaget, det som är vår stora styrka, det är ju våra äppelbaserade produkter. Cider, äppelmust av olika slag “. (Uno Levinsson, Styrelseordförande/ f.d. CEO)*

En liten del av råvaruproduktionen (äpplet) återfinns fortfarande inom företaget och förser företaget med dels råvaran men är även en del av omgivningen och det besöksmål som är en viktig del av företaget. Detta görs i omgivningarna runt fabriken i Kivik men även på Solnäs gård. (Kiviks Musteri, 2020). Jan Jensen berättar att äpplen nästan bara kan odlas i Skåne och att jorden där är väldigt dyr. Därtill kostar anläggning av en äppelodling cirka en halv miljon kronor per hektar, vilket innebär ett starkt kapitalbehov då en odling ska startas upp. Det tar också cirka tre år innan investeringen börjar att producera frukt och ge avkastning.

Många av respondenterna menar att det är en styrka för företaget att inneha hela produktkedjan själv för de äppelbaserade produkterna. Det innebär att företaget har kontroll över odling av råvaran, skörden, processering, produktutveckling, marknadsföring och försäljning. Företaget säljer även andra äppelbaserade produkter till industrin. Bland annat jäses grundvin till andra aktörer, som dessa sedan producerar sin cider av, säger Thomas Jensen. Uppskattningsvis utgör omsättningen från must cirka 30–40 miljoner av totalt 700 miljoner.

#### ***4.2.2 Geografi***

Företagets placering utgör vidare också en konkurrensfördel. Företaget är placerat i natursköna områden (på Österlen, som ligger i sydöstra Skåne). Geografin sammankopplas med råvaran äpplet, vilket gör det lätt att attrahera besökare till besöksmålen. Företaget kan med sin belägenhet visa upp en genuinitet, som inte är en konstruerad historia, utan berättar en verklig historia om en produkt. Detta kan ses som en resurs och en viktig del av varumärket, menar John Gardsten. Geografin innebär också vissa nackdelar på grund av en del begränsande faktorer. Dels eftersom företaget inte ligger intill en motorväg som förbinder de stora städerna med varandra, men även på grund av de restriktioner och begränsade möjligheter till expansion som det innebär att vara granne till en nationalpark och Östersjön.

*“Ur vissa perspektiv, om vi tar logistiskt, så hade det varit alldeles utmärkt att ha en fabrik intill E6an eller E4an. Kanske någonstans mitt emellan Skåne och Stockholm”.* (Thomas Jensen, CEO).

Vatten är något företaget själv måste förse sig med och att attrahera arbetskraft och kompetens till företaget är en utmaning på grund av belägenheten, menar flera respondenter. Det blir till exempel svårt för en familj med två vuxna personer att hitta två arbetstillfällen på orten. Fördelen med att attrahera arbetskraft på orten är ju också att ortsbefolkningen då tar en mer aktiv del i företaget.

*“Vi har väldigt svårt att rekrytera kompetent arbetskraft som finns på heltid på platsen, och det är synd för det hade varit den optimala situationen kan man säga. Om vi hade haft våra medarbetare som tar del av själen i bygden så hade de också tagit del av varumärket, företagets identitet på ett sätt som inte går att göra annars.”* (Uno Levinsson, Styrelseordförande/ f.d. CEO)

#### **4.2.3 Organisation**

Genom att betrakta ledningsgruppen ger det också en indikation på hur företaget är uppbyggt gällande värdekedja och de olika affärsområdena. Det ger en bild av vad företaget anser är viktigt, såsom kvalitet i inköp och produktion. I ledningsgruppen återfinns VD, Försäljningsansvarig, Supply-chain ansvarig, Produktionsansvarig, Kvalitetsansvarig, Human Resource-ansvarig samt Ekonomiansvarig, berättar Daniel Gejde. Vilket uppvisar komplexiteten i företaget och fördelarna det ger genom att ha olika ben att stå på. Det som kan

ses som unikt menar Daniel Gejde är att Kiviks Musteri kan styra över hela värdekedjan och att kvalitetsavdelningen står för kvalitetssäkring av råvaran från odling till produktion.

Vidare genomsyrar korta beslutsvägar Kiviks Musteris arbetssätt. Fördelen med ett familjeägt företag kan innebära snabbare beslutsvägar och mer flexibilitet, men också en finansiell svaghet. Trots nästan dubblad omsättning inom loppet av 10 år så talar samtliga respondenter om att företaget ändå saknar ekonomiska resurser och finansiella muskler i synnerhet vid nyinvesteringar. Den finansiella svagheten beror bland annat på att ägarna av bolaget har varit noga med att vara ensamma ägare och inte inkluderat en extern part som delägare, säger Uno Levinsson.

#### ***4.2.4 Varumärket***

Företagets långa historia, att det funnits på samma plats i 132 år och att det är ett familjeägt företag som drivs av emotionella värden, kan även tänkas vara viktiga parametrar för varumärket. Detta är något som många andra konkurrenter eftersträvar menar Daniel Gejde. I ägardirektiven återfinns en del av dessa emotionella värden, bland annat genom att företaget ska arbeta för att den bygd de verkar i ska vara levande. Kiviks Musteri utför årligen en marknadsundersökning för att undersöka hur företagets varumärke uppfattas. Resultatet visar då att de som gillar varumärket mycket eller väldigt mycket ligger på 95 procent jämfört med andra företag som ligger på betydligt lägre nivåer. Varumärket kan på så vis ses som en resurs enligt John Gardsten.

#### ***4.2.5 De anställda och företagskulturen***

De anställda är den del av företaget som alla respondenter anser vara en stor konkurrensfördel. Däribland kan nämnas den kunskap som utvecklats inom bär- och fruktprocessering under snart 90 års tid, men även den företagskultur som arbetats upp inom företaget. Många "trotjänare" har funnits genom åren, och en av anledningarna till att det i ägardirektiven är angivet att företaget ska verka för en levande bygd, är också att det ska kunna vara möjligt att attrahera arbetskraft till företaget, enligt Jan Jensen.

Under senare år har dock personalomsättning ökat, vilket kan ses som en av företagets utmaningar, men tack vare varumärket är det många nya medarbetare som pendlar sträckan mellan den mer tätbefolkade västkusten till Kivik för att arbeta, säger Thomas Jensen. Jan Jensen berättar att de nyanställda går en tre dagars introduktionsutbildning där cheferna från varje avdelning tar emot dem och berättar om företaget. De flesta av respondenterna tycker att en god och trevlig stämning präglar företagskulturen på Kiviks Musteri. En viktig del i Kiviks Musteris företagskultur är också de fyra värderingar som lyder följande: tillsammans, mod, ansvar och förebild. Dessa värderingar är välgrundade i organisationen och är en tydlig del i företagskulturen, berättar Daniel Gejde. På så sätt arbetar företaget aktivt med att etablera en teamkänsla som genomsyrar företaget.

*"Det är väl en av de prioriterade åtgärderna, att skapa den vi-känsla och den känsla för företaget som gör att man också stannar."* (Uno Levinsson, Styrelseordförande/ f.d. CEO)



## 4.3 Innovation och nätverksrelationer

### 4.3.1 Innovation

En viktig del i Kiviks Musteris arbete är att arbeta med produktutveckling, innovationer och förpackningsdesign.

*“Vi har också alltid haft, vi har och har fortfarande ett stort mod att vara innovativa. Vi har en stark kvalitetskänsla genom hela vår historia men vi har också en innovativ ådra.”* (Uno Levinsson, Styrelseordförande/ f.d. CEO)

Kiviks Musteri var exempelvis först med att lansera äppelcider i Sverige samt frysta äppelbitar till bageriindustrin, en produkt som innebar att äpplet kunde bevaras färskt. Företaget var också pionjärer inom ciderproduktion, vilket ledde till att de initialt var marknadsledande på området. Några år senare gick Kopparbergs bryggeri in i cidermarknaden, vilket resulterade i att Kiviks Musteri tappade marknadsandelar.

*“Vi var först ut[...] på starkcidermarknaden. [...] Både med alkoholfri cider som heter Kiviks herrgårdscider[...] och när alkoholmarknaden öppnade med cider, 1991-92, så var vi ju först ut och vi hade 80% av marknaden på starkcider fram till kopparbergsintroduktionen något år senare.”* (Uno Levinsson, Styrelseordförande/ f.d. CEO)

John Gardsten berättar vidare, att det som andra företag ofta kopierar är Kiviks Musteris produktdesign och produkter baserade på äppelråvaran. Hur den är processad och fylld på olika

typer av förpackningar. Ett exempel på detta var utvecklingen och innovationen av en fruktkrämsprodukt tillsammans med företaget Ekströms.

*[...] “vi tog ju fram t.ex. kräm. Vi var de första i Sverige som tog fram det. Då tog vi fram det tillsammans, eller för Ekströms räkning och sedan när försäljning gick iväg väldigt bra [...]så lämnade de oss och byggde upp en egen fabrik. Men där var vi duktiga, eller där hade vi ett tekniskt framsteg tillsammans med Tetra Pak där vi lyckades lösa en lite klurig sak.”* (John Gardsten, Försäljningschef Andras Varumärken)

Med 220 000 besökare i butiken i Kivik, har företaget möjlighet att snabbt kunna fånga förändringar som sker i branschen och de har också möjligheten att kunna kartlägga vilka produkter som säljer bra. Daniel Gejde, säger att Kiviks Musteri har olika analysverktyg som följer upp försäljningen och konsumentbeteendet hos kunderna.

#### **4.3.2 Nätverksrelationer**

En viktig del av Kiviks Musteris arbete är att vara proaktiva och bibehålla relationer genom att vara aktiva i olika sammanhang relaterade till branschen, berättar Uno Levinsson. De har bland annat initierat branschorganisationen Svenska Musterier som är en ideell sammanslutning och arbetar med att vara ett naturligt nav för kunskap- och intresseutbyte inom musterinäringen. Eftersom Kiviks Musteri är en så stor aktör inom mustning arbetar företaget med att främja hela branschen. VD:n Thomas Jensen sitter som ordförande i branschorganisationen och ägaren Kristina Levinsson sitter som styrelseledamot.

*“Vi är ju stark marknadsledare och vi tror ju att ett vidgat intresse för produktgruppen som sådan ökar det totala intresset för att konsumera must och det tjänar vi på i slutändan.”* (Uno Levinsson, Styrelseordförande/ f.d. CEO)

På så vis kan företaget etablera ett mer långsiktigt och hållbart agerande, menar han vidare. Ytterligare nätverksarbete utgörs av olika forskningssamarbeten gällande äpplet som Kiviks Musteri är delaktiga i. Kiviks Musteri utgör där en viktig part från näringslivet och kan påverka forskningsinriktningen, berättar Jan Jensen.

*“[...] det är alltid lättare att gå med i en bransch om du själv också är med i den. Så all forskning som görs i Sverige på äpplen, det är antingen samarbeten med Lunds Universitet eller SLU och Kiviks Musteri. Så det är en styrka att vi är med från början.”* (Jan Jensen, Odlingschef)

Företagets långa historia ligger också till grund för den långsiktiga relationen med leverantörer. Redan på 70-talet ingick företaget ett samarbete med Tetra Pak för att producera pappförpackningar, vilket också har genererat en god relation med Tetra Pak under många år. Vidare menar Thomas Jensen att det är en stor utmaning att vara väldigt beroende av sina leverantörer, vilket innebär att det ställs krav på att kunna upprätthålla kontakten med ett flertal leverantörer då hela världen är ett inköpsfält. Ett exempel på detta är nyponpulvret från Chile, vinet från Nya Zeeland samt apelsinerna som är från Brasilien. En annan utmaning är att prognosarbetet kräver framhållning. Upphandling av råvaran, det vill säga bär och frukt, upphandlas högst två gånger om året. Jan Jensen talar vidare om att det är positivt att ha egen tillgång till råvaran genom den egna produktionen, samt att ha god kontakt till de lokala äppelproducenterna, särskilt under år då skörden är under normal nivå. Denna relation innebar

att Kiviks Musteri hade en fördel gentemot konkurrenterna år 2016, då äppelskörden var väldigt dålig i hela landet:

*“Vissa av de andra som levererade must kunde inte få tag på äpplen så de fick resta och kunde inte leverera. Vi kunde hela tiden säga att vi kunde fixa, det är klart att det kostade då vi tog äpplen som skulle kunna sålts som konsumtion till att bli industri men det gjorde att vi fick nya marknader. “(Jan Jensen, Odlingschef)*

## **4.4 Krishantering**

### ***4.4.1 Kiviks Musteris kris-historia***

Historiskt sett har Kiviks Musteri upplevt händelser och faser genom årens lopp som skulle kunna uppfattas som kriser. Uno Levinsson berättar om en sådan händelse 1992, då ett externt bolag ägde 25 procent av Kiviks Musteri. Samarbetet mellan bolagen gick om intet varpå Kiviks Musteri tappade både lönsamhet och omsättning, och till följd av detta var tio personer tvungna att sägas upp, vilket var första gången i Kiviks Musteris historia. Efter denna händelse beslutades att fördela produktionen så att 50 procent utgjordes av legotillverkning och 50 procent av produkter i eget varumärke, berättar John Gardsten. Detta realiserades under de följande åtta åren. Ytterligare historiska referenser kan inhämtas från finanskrisen med sin globala karaktär, där valutaeffekterna hade en tydlig påverkan på Kiviks Musteri, menar Thomas Jensen. Den svenska kronan tenderar att bli svagare jämfört med dollarn och euron vid kris, och eftersom mycket av råvaran inhandlas i dessa valutor har det resulterat i att Kiviks Musteri arbetar för att säkra valuta 12 månader fram i tiden. Andra erfarenheter från finanskrisen 2008, var att det var tydligt att folk inte hade råd att gå ut och äta och konsumera i samma utsträckning som tidigare, säger John Gardsten. Detta är en effekt som även kan ses

under Covid-19 pandemin 2020, men till skillnad från den tidigare krisen så är incitamentet för detta vid den aktuella Covid-19 pandemin, att människor inte vågar att gå ut och äta på grund av smittorisk. Däremot menar John Gardsten att den svenska befolkningen kanske unnar sig lite mer i en tid av kris. Vilket leder till att människor kanske äter och dricker lite godare. Vidare finns det många olika grader av kriser berättar Thomas Jensen. Information hämtas då från handböcker om hur företaget ska agera i kris med olika rutiner för olika ansvarsområden och för de olika delarna i supply-chain:

*“[...] när det är kris med våra produkter, antingen om det är råvaror eller om det att vi tillverkar något som är dåligt. Är det så att det till och med hinner ut på marknaden finns det rutiner för vem man ska ringa och det ska ut i radio[...].”* (Thomas Jensen, CEO)

#### ***4.4.2 Covid-19 pandemin och Kiviks Musteri***

Thomas Jensen berättar att den första indikationen på att det var en kris på väg, uppmärksammade han i januari 2020 då Covid-19 pandemin orsakade att fabriker stängdes ner i Kina. Krisen skulle även ha en stor påverkan globalt förstod Thomas Jensen också direkt.

*“Redan då när de liksom stängde ner fabriker förstod man ju att det kommer få effekt för någon annan så att säga. Så det var nog rätt tidigt som man förstod att det här kommer få en stor påverkan.”* (Thomas Jensen, CEO)

Daniel Gejde berättar att han vecka 10 (2020) kunde notera ett annorlunda inköpsbeteende. Kiviks Musteris försäljning till caféer och restauranger började plötsligt halka efter medan försäljning till dagligvaruhandeln ökade. John Gardsten berättar att på grund av krisen träffades ledningsgruppen varannan dag för att diskutera läget just nu och vilka beslut

som behövde tas. Dessa beslut kommunicerades sedan till personalen genom att den interna nyhetstidningen *Nypressat* utökades med tidningen *Färskpressat* för krisinformation, berättar Uno Levinsson. De olika delarna av företaget påverkades olika av krisen. Bland de alkoholhaltiga dryckerna som säljs till systembolaget uppmärksammades en ökning, försäljning till caféer och restauranger gick sämre medan försäljningen till dagligvaruhandeln ökade. Supply-chain kom på så vis att spela en viktig roll.

*“Däremot ser vi då att dagligvaruhandeln, den går bra. De som har den största utmaningen det är supply-chain, för vissa grejer ska inte alls köras, andra delar ska köras mycket mer än vad vi har tänkt oss.”* (Thomas Jensen, CEO)

Besökarna till besöksmålen blev också färre i och med Covid-19 pandemin, vilket blev kännbart eftersom lönsamheten i denna del av företaget är märkbar. Jan Jensen uttrycker detta:

*“det är inte den största omsättning, men vi tjänar bra i och med att vi har hela kedjan själv. Så om den drabbas hårt är det ju ett problem.”* (Jan Jensen, Odlingschef)

#### **4.4.3 Komplexitet**

De olika områdena i företaget drabbades på olika sätt av den pågående Covid-19 pandemin. Förutom att försäljningen påverkades, såg Thomas Jensen hur supply-chain drabbades genom att leveranser av olika råvaror och insatsvaror innebar problem för vissa leverantörer.

*“Tetra Pak som vi ju trodde skulle vara hyfsat säkra i sina leveranser som stor aktör, var egentligen de som flaggade först för bekymmer. Vi var också oroliga för vin från Italien men*

*det har vi lyckats få ut men däremot är nyponpulver i Chile fast så det var nyponsoppan som blev bekymret och inte vinet.” (Thomas Jensen, CEO)*

Problemen löstes med leverantörer på ett agilt sätt när de dök upp, från dag till dag beskriver Thomas Jensen vidare. Han berättade också att bara en tredjedel av alla projekt företaget hade tänkt utföra fortskred som planerat.

*“Vi har pausat helt och hållet cirka en tredjedel av alla projekt. En tredjedel har vi satt i mån av tid och vi rullar bara en tredjedel av våra projekt framåt. Vi lägger liksom all fokus på att ta hand om alla dag till dag” (Thomas Jensen, CEO)*

I fruktodlingarna talade Jan Jensen om oro för framtida skördeperiod på hösten. Personalen är ofta utländsk och eftersom det under Covid-19 pandemin är svårt att förflytta sig mellan länder, infann sig oron för att företaget skulle stå utan personal när skördeperioden startade hösten 2020.

*“[...] de som skördar, i hela Europa kommer från ett annat land, i Polen är det folk från Ukraina och i Sverige är det folk från Polen. Så alla flyttar sig ett steg. Så det kan bli så att man får hitta nytt folk.” (Jan Jensen, Odlingschef)*

#### **4.4.4 Förändringsarbete och Proaktivitet**

För att möta krisen och det förändringsarbete som tillkommer har Kiviks Musteri gjort en del förändringar i sin produktion. John Gardsten berättar att de kan producera mer av en produkt beroende på efterfrågan och likaså minska produktionen av en annan produkt med lägre efterfrågan. I vanliga fall produceras mindre glasflaskor till restaurang- och caféer, men nu har

Kiviks Musteri istället börjat producera större glasflaskor till dagligvaruhandeln för att kunna möta den efterfrågan som finns där. Mer drastiska omställningar har inte Kiviks Musteri möjlighet till.

Restriktionerna inom Covid-19 pandemin hanteras olika av olika länder, vilket också resulterar i att många länder håller mer eller mindre stängt, medan det i den svenska dagligvaruhandeln har identifierats en uppåtgående trend, menar Jan Jensen. Konsekvenserna för Kiviks Musteri har bland annat varit att försäljningen av exempelvis smoothiedrycker som vanligtvis säljs i hela Europa minskat. Vidare menar Jan Jensen att man har pressat fler äpplen i år jämfört med de tidigare år samt tidigarelagd produktionen av grundvinet som normalt görs om hösten för att kunna bibehålla inflödet av likvida medel under krisen. Daniel Gejde menar att krisen kommer att leda till bestående förändringar inom företaget på olika vis.

*“[...] det tror jag kommer[...]leda till förändringar för oss internt, hur vi organiserar oss eller vår affärsmodell.”* (Daniel Gejde, Sälj- och marknadsdirektör)

Inför framtiden talar John Gardsten om hur viktigt det är för företaget att bevaka omvärlden för att säkerställa företagets tillgång på råvaror. Vidare finns tveksamheter kring hur prisbilden, marknaden och tillgången på råvaror kommer att förändras. Det viktiga är att säkerställa tillgången på råvaror under längre sikt och inte så kortsiktigt som det är i nuläget. Konsekvensen av en dålig skörd skulle innebära minskat utbud, vilket i sin tur skulle resultera i ökade priser på råvarorna.

*[..] Finns det tillgång på det, har vi säkerställt det? Prismässigt så kommer förmodligen många råvaror gå upp i pris, för[...] det finns inte tillgång.”* (John Gardsten, Försäljningschef Andras Varumärken)



Relationer till leverantörer av råvarorna och förpackningsleverantörer är viktiga, och innebär att parterna måste ha förtroende för varandra. Ett sätt att hantera risk under kris är att eventuellt etablera kontakt till fler leverantörer och fördela sina inköp mellan dessa olika leverantörer för att säkra bland annat råvarubehovet i företaget. På så sätt kan riskexponeringen minska, menar John Gardsten. Ledningen informerar fortlöpande personalen om situationen under Covid-19 pandemin, och utöver det har även korttidspermitteringar utförts inom bland annat marknadsavdelningen, berättar Thomas Jensen. Diskussioner med fackliga organisationer angående att vid behov ha möjlighet att flytta personal mellan olika avdelningar, har även utförts, berättar Jan Jensen.

#### ***4.4.5 Konkurrenter***

För att kort nämna vilken marknad Kiviks Musteri är verksamma på och vilka företagets främsta konkurrenter är, har författarna valt att utgå från vad som sagts av respondenterna samt komplettera detta med sekundärdata. Kiviks Musteri kan anses vara del av många olika marknader och ha olika konkurrenter. En avgränsning kommer att göras för att spegla vilken marknad samt vilka konkurrenter som är av intresse. Författarna har därför valt att betrakta konkurrenterna på marknaden inom livsmedel, juice- och safttillverkning.

För att sätta Kiviks Musteri i relation till konkurrensen på marknaden, nämner Thomas Jensen företaget Orkla. Orklabolagen i Sverige är en ledande aktör inom försäljning till dagligvaruhandeln med en omsättning på ca 7000 MSEK och ca 3000 anställda (Orkla, u.d). Kiviks Musteri är i jämförelse med Orklabolagen en mindre aktör (då företaget har en omsättning på ca 700 MSEK och ca 203 anställda). Författarna har även valt att inkludera de mindre gårdsmusterierna och andra konkurrenter som är verksamma inom juice- och

safttillverkning, som konkurrenter till företaget. Bland dessa aktörer kan Kiviks Musteri anses vara en av de större aktörerna på marknaden (Vainu, u.d).

För att öka förståelsen för vilken konkurrentgrupp som omnämns som konkurrenter i analysen, kommer de större aktörerna (Orklabolagen) relatera till konkurrentgrupp 1 och de mindre aktörerna (gårdsmusterierna) till konkurrentgrupp 2.

## 5 ANALYS

### 5.1 Kivik Musteris konkurrensfördelar

Nedan kommer de olika upplevda konkurrensfördelarna, som framgått av respondenterna under intervjutillfällena, att analyseras i koppling till RBV för att avgöra huruvida någon av dem kan antas besitta dragen av en hållbar konkurrensfördel.

De upplevda konkurrensfördelarna är: *äpplets betydelse, geografi, organisation, varumärket* samt *de anställda och företagskulturen*. Vidare kan dessa upplevda konkurrensfördelar tänkas gå in i varandra en del, men vidare kommer de att analyseras separat först för att senare analysera i relation till varandra.

#### 5.1.1 Äpplets betydelse

Äpplet kan tänkas vara väldigt värdefullt för företagets verksamhet, då det har extremt stark koppling till Kiviks Musteris varumärke och historia. Men det är även grunden till en stor del av företagets produkter, däribland grundvinet som säljs vidare till tredje part.

Globalt, är äpplet i sig ingen sällsynt resurs eller något som är svårt att få tag på. Dock kan detta ställas i kontrast till att det är oerhört kostsamt att förvärva svenska äppelodlingar för att sedan kunna använda dem som en råvara till produktion. För att kunna producera en kvantitet som kan leda till försäljning av äppelbaserade produkter krävs således en kvantitet av odlingar och därav också en stor investering för något som inte kommer att återbetala sig på ett par år. Det finns konkurrenter på marknaden med större äppelodlingar än Kiviks Musteri, dock kan företaget tänkas avnjuta ett visst *First Mover Advantage* gällande resursförvärvningen av äpplen då företaget förvärvade sin första äppelodling redan 1888. Dock går det att argumentera

för att resursen i sig inte är vidare sällsynt, även om Kiviks Musteris affärsmodell i relation till äpplet kan tänka sig vara sällsynt.

Äpplet i sig kan varken tänkas vara ej imiterbar eller ej substituerbar. Som påvisas av respondenterna i intervjuerna är äpplet en liten del av Kiviks Musteris totala omsättning och produktsortiment, vilket vidare påvisar att om än äpplets betydelse är väldigt värdefull för företaget finns det tydliga substitut på marknaden.

### ***5.1.2 Geografi***

Kiviks Musteris geografiska läge är väldigt värdefullt för företaget, vilket kanske främst ger sig ett tydligt uttryck i valet av företagsnamn. Företaget är belägen i en väldigt naturskön miljö, där man även har en tydlig bas med sitt besöksmål samt en stor del äppelodlingar. Återigen kan geografin ses som en väldigt tydlig del av företagets historia och varumärke, vilket gör den väldigt värdefull för Kiviks Musteri då den samtidigt förser företaget med en tydlig genuinitet.

Geografin kan dock inte tänkas vara sällsynt, ej imiterbar eller ej substituerbar. Vad som är sällsynt och inte sällsynt gällande geografi ligger till mångt och mycket i betraktarens ögon. Detta bidrar till att en vacker miljö att grunda sitt företag i, inte nödvändigtvis behöver vara något sällsynt. Geografin går även att imitera, inte rent platsmässigt, men rent upplevelsemässigt och utseendemässigt i viss mån vilket gör att resursen inte kan ses som ej imiterbar. Vidare går det således även att säga att geografin i sig är substituerbar om man tar fasta på de vackra aspekterna av omgivningen och den natursköna miljön, då det finns fler sådana ställen.

Dock bör det även tas i beaktning att det geografiska läget i sig inte endast är något attraktivt för företaget utan också en stor utmaning, bland annat är det svårt ur ett distributionsperspektiv då det ej ligger nära en motorväg som förbinder stora städer med varandra. Vidare är vatten något företaget själva måste förse sig med samt att det är svårt att locka till sig arbetskraft och kompetens då företaget är beläget i ett litet samhälle med få jobbmöjligheter för medflyttande respektive till exempel. Således bör beaktas att bara för att en konkurrensfördel kan imiteras, behöver det inte betyda att det skulle vara av intresse eller fördel för en konkurrent att göra så.

### ***5.1.3 Organisation***

Organisationsstrukturen kan också tänkas vara en värdefull resurs för Kiviks Musteri. Som Daniel menar i sin intervju har företaget en ovanlig sammansättning när det kommer till ledningsgruppen, som bidrar till att företaget har flera ben att stå på. Vidare har företaget korta beslutsvägar mellan olika instanser, vilket bidrar till att det är möjligt att ta snabba beslut. Kiviks Musteri styr även över hela värdekedjan av vissa produkter, vilket kan ses som ganska unikt inom branschen. Således går det att se att organisationsstrukturen är ytterst värdefull för företaget.

Organisationsstrukturen inom Kiviks Musteri, kan tänkas sällsynt. Detta då ett företags organisationsstruktur kan tänkas vara optimerad efter dess storlek. Kiviks Musteri har en ovanlig position inom branschen, då företaget i jämförelse med vissa konkurrenter är en mindre aktör (se konkurrentgrupp 1) och i jämförelse med andra marknadsledande (se konkurrentgrupp 2). Således bör även kunna härledas att deras organisationsstruktur är sällsynt förutsatt att storleken är sällsynt.

Dock när det kommer till huruvida resursen är ej imiterbar och ej substituerbar, är svaret nej. Vilken typ av organisationsstruktur som fungerar för ett företag är individuellt för varje företag. Ett företag kan ta fram en framgångsrik organisationsstruktur, men det begränsar således inte andra företag att göra samma sak. Det finns vissa aspekter av en organisationsstruktur som kan tänkas vara svåra att imitera eller substituera, men det är inte en omöjlighet.

#### ***5.1.4 Varumärket***

Varumärket är något som många respondenter lyfter fram som högst värdefullt för företaget, då det inkorporerar många av företagets andra konkurrensfördelar t.ex. det geografiska läget. Vidare kan styrkan i varumärket vara att det tar fasta på att Kiviks Musteri är ett svenskt familjeägt livsmedelsföretag som gör en aktiv resa där kunden kan följa produkten från jord till bord, vilket är unikt för företag inom branschen. Kiviks Musteri har befast mycket av sitt varumärke i besöksområdet, där kunden kan få komma och uppleva miljön samt ta del av de olika äppelodlingarna, se hur tillverkningsprocessen går till samt avsluta sitt besök med att köpa hem diverse produkter ur företagets sortiment.

Varumärket kan te sig sällsynt då man har en lång historia samt tradition av att vara ett familjeägt företag, vilket är väldigt svårt för ens konkurrenter att replikera då de inte kan köpa sig till eller lyckosamt replikera Kiviks Musteris historia och i längden, varumärket. I anslutning till detta går det således även att argumentera för att varumärket är ej imiterbart, då det är kostsamt för ett företag att bygga upp ett varumärke som är så starkt kopplat till en lång historia. Här går det även att ana en viss kausal mångtydighet, då det kan vara svårt för konkurrenter att urskilja vad det är specifikt som gör Kiviks Musteris varumärke så starkt och som också gör det svårt att imitera.

Även om Kiviks Musteri är ett framgångsrikt varumärke (se bland annat uppfattning om företagets varumärke i empirin), så är det detta till trots i viss mån möjligt att substituera. Ett framgångsrikt varumärke kan tänkas vara substituerbart mot ett annat framgångsrikt varumärke, beroende på vad konsument anser vara mest attraktivt vilket också innebär att detta kan vara något som fluktuerar.

### ***5.1.5 De anställda och företagskulturen***

De anställda kan ses som en väldigt värdefull resurs för företaget. Kiviks Musteri har genom åren haft många trojänare som har varit med företaget under längre tider och som således haft möjligheten att påverka företagskulturen. Men det har även gett dem möjligheten att utveckla och utöka sin kunskap om företagets hantverk, verksamhet samt bransch.

Dock kan detta varken anses vara sällsynt eller ej substituerbart. Som innan nämnt, om ett företag kan ta fram en framgångsrik företagskultur begränsar detta således inte andra företag att göra samma sak. Vidare gäller samma princip kring anställda med lång erfarenhet och god kunskap om företaget, då detta ej är något unikt förekommande inom Kiviks Musteri eller något som inte skulle kunna förvärfvas av deras konkurrenter.

Gällande imiterbarhet, går det att ana att företagskulturen kan anses vara socialt komplex, vilket gör den svår att replikera. Det går vidare att argumentera för att en framgångsrik företagskultur kan tänkas vara individuell för ett företag. Detta då det är beroende på vad företaget ämnar eftersträva, samt att viss kultur kan tänkas sitta i väggarna på företaget och således vara svår för konkurrenter att se och imitera. Därför kan företagskulturen även tänkas vara kausalt mångtydig, vilket gör det svårt för konkurrenter att avgöra vad det är som gör den så framgångsrik.

## 5.2 Sammanfattning – Kiviks Musteris konkurrensfördelar

Upplevd Konkurrensfördel	Värdefull	Sällsynt	Ej substituerbar	Ej imiterbar
<i>Äpplets betydelse</i>	X	-	-	-
<i>Geografi</i>	X	-	-	-
<i>Organisation</i>	X	X	-	-
<i>Varumärket</i>	X	X	-	X
<i>De anställda och företagskulturen</i>	X	-	-	X

Figur 3: Sammanfattning över Kivik Musteris konkurrensfördelar

## 5.3 Öppen innovation

### 5.3.1 Innovation

Innovation är en väldigt värdefull resurs för företaget och något som Uno Levinsson tydligt lyfter i sin intervju, där han pratar om Kiviks Musteris innovativa ådra. Vidare har resursen bidragit till att ge företaget ett *First Mover Advantage* för många olika produktsegment såsom beskrivs i empirin; frusna äppelbitar till bagerier samt både alkoholcider och alkoholfri cider. Besöksmålet kan även höra till företagets innovationer då det, förutom att ge en jord-till-bord-upplevelse, bidrar till att hjälpa företaget att kartlägga vilka produkter som går bra.

Huruvida resursen är sällsynt eller ej är svårt att uttala sig om. Vidare går dock att anta att många företag sysslar med produktinnovation för att kunna hänga med i fluktuationerna kring trender och konsumentefterfrågan. Dock kan resursen inte ses som ej imiterbar, då det tydligt går att urskilja från respondenternas svar att de är vana vid att Kiviks Musteris innovationer kan tänkas vara mål för bland annat imitering. Som Uno Levinsson påvisar är det ofta så att



konkurrenterna kopierar produktdesignen eller att nya aktörer kommer in på marknaden och vill haka på ett vinnande koncept (se Kopparbergs Bryggeri under punkt 4.3.1).

Huruvida en innovation är substituerbar eller inte är också något som är svårt att uttala sig om i detta fallet. Gällande de innovationer som lyfts fram av respondenterna, går det att urskilja tydliga substitut som en annan konkurrens produkt eller besöksmål. Men huruvida en innovation i sig är substituerbar är oftast något som avgörs av framtiden.

### ***5.3.2 Nätverksrelationer***

Nätverksrelationer, Svenska Musterier, är en värdefull resurs för Kiviks Musteri då det ger företaget en chans att interagera med företag i samma bransch. Vidare som Uno uttrycker är det en chans att gemensamt kunna verka för att skapa ett intresse samt kunskap hos konsumenten om produkten vilket kan tänkas generera vad Hallberg och Brattström (2018) uttrycker som direkta nätverkseffekter. Kiviks Musteri har också goda relationer med bl.a. Lunds Universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet, med vilka företaget går samman i olika forskningsprojekt. Kiviks Musteri har även ett långtgående samarbete med Tetra Pak som sträcker sig från 70-talet fram till nutid. Här kan det också finnas ett värde för företaget att dela information med Tetra Pak för att kunna se till att få de bästa möjliga förpackningar för sina produkter. Nätverksrelationerna kan varken tänkas vara speciellt sällsynta, då det finns fler intresseorganisationer/-nätverk som verkar i samma syfte, eller ej substituerbara, av samma anledning.

Dock, som lyfts av Hallberg och Brattström (2018) kan det finnas stora vinster för företag att selektivt dela med sig av sin information för att kunna påverka klimatet på marknaden. Trots Kiviks Musteris position som marknadsledande inom musteribranschen har de ändå sett det

som ett viktigt initiativ att delta i branschorganisationen Svenska Musterier. Som lyfts av Uno Levinsson vill man ha en chans att påverka marknaden och få fler att konsumera must. Delandet av information sker även genom Kiviks Musteris olika forskningssamarbeten, som också ger företaget en chans att påverka klimatet på marknaden som aktör från industrin. Utöver detta kan företaget även tänkas påverka hur förpackningsbranschen utvecklas i takt med livsmedelsbranschen, till följd av sitt långa samarbete med Tetra Pak. Med bakgrund av detta går det således även att argumentera för att resursen i fråga kan antas vara socialt komplex, vilket vidare gör den svår för konkurrenter att imitera.

## **5.4 Krishantering**

### **5.4.1 Covid-19**

Covid-19 är en pandemi som tydligt påverkat stora delar av samhället. Den totala omfattningen i sig är något som endast går att spekulera kring i detta stadiet då vi befinner oss mitt i pandemin. Själva pandemin är av en sådan art att den bör kunna definieras som två utav de kriser som Parsons (1996) lyfter. Dels som en omedelbar kris då den uppstod väldigt abrupt och utan någon direkt förvarning. Utöver detta skulle man även kunna påstå att pandemins fortsatta utveckling skulle kunna definieras som en framväxande kris. Eftersom krisen i sig fortsatt utvecklas och påverkat större delar av samhället över tid vilket varit svårt att förutspå. Till följd av dessa anledningar skulle vi påstå att Covid-19 pandemin innehar såväl en omedelbar som framväxande karaktär och att det fortsatt är svårt att förutspå i vilken riktning pandemin rör sig. Utöver dessa definieringar kan det även finnas relevans i att återkoppla till den definition som Taleb (2007) talar om. Krisen bör kunna definieras som en svart svan då Covid-19 pandemin är en händelse som är svår att förutse. Pandemin har haft en omfattande påverkan på omvärlden och har varit nästintill omöjlig att förutspå. Därav är svart svan ett relevant begrepp som definition av krisen.

Covid-19 pandemin är något som Kiviks Musteri aldrig kunnat förutspå. Dock bör lyftas att företaget haft en lång historia inom krishantering, då de funnits sedan 1888, där de på ett bra sätt lyckats avvärja kriser och kommit ut som en stark spelare på marknaden. I och med att företaget varit med om de kriser som tidigare nämnts, till exempel finanskrisen 2008 där valutaförändringar hade en stor påverkan på företagets inköp, så har de förmodligen även blivit bättre på att hantera kriser generellt. Denna underliggande kunskap som baseras på tidigare kriser har gett Kiviks Musteri en grundläggande förståelse kring hur de bör hantera kriser på ett mer effektivt sätt. Detta stämmer således överens med den paradox som lyfts av Mitroff, Shrivastava och Udvardia (1987) (Se avsnitt 2.2.3) då Kiviks Musteri förutsatt att de kan komma att bli påverkade av framtida kriser och därav varit bättre förberedda. Ett exempel på denna typ av förberedelse är valutaterminer som företaget investerar i för att säkra valutan under den närmsta tiden. Ju sämre ett företag är förberedd på en kris, desto större är företagets sårbarhet inför en kommande kris.

#### **5.4.2 Komplexitet**

Viktigt att ha i åtanke är företagets struktur och hur den påverkar företagets möjlighet att agera i kriser. Respondenterna lyfte genomgående fram, balansen mellan att vara ett familjeägt företag med snabba beslutsvägar och svårigheterna att stundtals inte ha samma finansiella muskler som sina konkurrenter med större finansiella möjligheter. För att säkerställa finanserna så pausar företaget cirka två tredjedelar av alla projekt berättar Thomas Jensen. Ska större investeringar eller en större omställning av produktion göras, sker finansiering genom banken.

Kiviks Musteri har växt snabbt men organiskt över de senaste åren, vilket kan ses genom att de nästan dubblat sin omsättning över en tioårsperiod. Detta faktum skulle kunna tyda på

att organisationen också blivit mer komplex gällande bland annat företagets supply-chain och externa relationer. I och med den ökade komplexiteten i form av omfattning av externa relationer så har även detta medfört svårigheter med att hantera Covid-19 pandemin som kris. Det skulle gå att argumentera för att ett Kiviks Musteri för 10 år sedan förmodligen hade haft lättare för att hantera Covid-19 pandemin i och med att skalan på vad det påverkat hade varit mindre. Detta är något som kan härledas tillbaka till när Kalavar och Mysore (2017) diskuterar att ökad storlek av komplexa organisationer även mynnar ut i ett mer komplext krishanteringsarbete. Smits och Ally (2003) diskuterar också att företagets tillväxt ökar företagets horisontella och vertikala differentiering, vilket innebär att de är svårare för ett komplext företag att vara förberedd på en kris.

En svårighet som Kiviks Musteri rent konkret påvisat handlar i sig om svårigheten med att förutspå pandemins påverkan. Thomas Jensen hade en uppfattning om att det till exempel kunde bli svårt att importera vin från Italien men istället visade det sig vara problem med att få hem nyponpulver från Chile. Detta är ett exempel på att desto fler leverantörer och desto fler produkter man är i behov av att importera för att uppfylla sin supply-chain, desto svårare är det att hantera en kris av denna omfattning. Svårigheten ligger alltså i att förutspå vilka produkter företaget kan tänkas få problem med till följd av en kris, när en ökad omfattning och mer komplex inköpsprocess ytterligare försvårar krishantering.

En fördel som Kiviks Musteri däremot kan dra av sin komplexitet, är den spridning företaget har över olika marknader, till exempel dagligvaruhandeln och restaurangbranschen. Företaget har därför även en större chans att ta tillvara på möjligheter på en stigande marknad gentemot en marknad som tappar. Detta är tydligt i Kivik Musteris fall, där de kan se hur försäljningen av produkter sålda direkt till restauranger minskat kraftigt medan dagligvaruhandeln ökat

markant. Således kan den ökade försäljningen inom dagligvaruhandeln agera som en form av hävstång för den minskade omsättning på andra marknader.

För att bemöta komplexiteten kring hantering av kommande kriser så talar John Gardsten om vikten av att sprida sina risker. Att sprida sina risker innebär dock fler leverantörer vilket kan leda till en ökad komplexitet. Den ökade komplexiteten kan i detta fall hjälpa företaget under krisen, men teorin hävdar även att ökad komplexitet leder till svårare krishantering. Hade Kiviks Musteri kunnat sprida sina risker på flertalet leverantörer i t.ex. olika geografiska zoner hade detta förhoppningsvis även medfört att kommande kriser lättare kan hanteras. Detta då företaget potentiellt skulle kunna fortsätta med sin produktion av en viss produkt istället för att helt behöva gå från den då de inte får in råvarorna som krävs. Dock finns det som John Gardsten uttrycker en viss risk med att lägga till ytterligare leverantörer om man sedan tidigare haft starka relationer med andra leverantörer. Kiviks Musteri måste ta i beaktning hur de ska hantera sin riskspridning på bästa sätt med minsta möjliga påverkan på de redan existerande relationerna de byggt upp över lång tid. Eftersom Kiviks Musteri gör så få råvaruinköp per år kan det också bli avgörande att ha en noggrann omvärldsbevakning för att bevaka och förstå marknaden.

#### ***5.4.3 Förändring och proaktivitet***

I intervjuerna kan det tydligt uppfattas att förändring är något som krävs under kristider. Respondenterna talar om att de tidigt kunde uppfatta att Covid-19 pandemin var en allvarlig kris. Stora skiftningar i efterfrågan kunde märkas tidigt och John Gardsten berättar att Kiviks Musteri hade möjlighet att genomföra ett förändringsarbete genom att ställa om sin produktion, vilket medförde att de kunde möta den skiftande efterfrågan. Som exempel kan lyftas att Kiviks Musteri börjat tillverka större förpackningar för dagligvaruhandeln av de produkter som i vanliga fall efterfrågas i mindre storlek. Detta visar tydligt hur viktigt det är för ett företag att

hela tiden kunna vara flexibla i hur man hanterar sin produktion för att uppnå förändringar i både utbud och efterfrågan. När ett företag som Kiviks Musteri har möjlighet att lägga över produktionen från något som minskar i efterfrågan till något som ökar finns en större möjlighet för verksamheten att hålla sig flytande. På samma sätt som Glamuzina och Lovrinevic (2013) påpekar behovet av att göra omställningar i sin verksamhet, pratar även många av respondenterna om det samma.

### **5.5 Sammankoppling RBV och Krishantering**

Följande avsnitt kommer att utgå från det teoretiska ramverket (se avsnitt 2.3), för att knyta samman de två analyserna och se på vilket sätt fallföretaget arbetar med krishantering för att bibehålla sina konkurrensfördelar under pågående kris.

*Det svenska äpplets betydelse* för företaget kan betraktas som både symbolisk och viktig för varumärket, men är också en viktig råvara i produktionen. Det kan antas att företaget under Covid-19 pandemin har större kontroll över tillgången till denna råvara än övriga råvaror. Dels eftersom Kiviks Musteri själv odlar och producerar denna råvara, men också eftersom den upphandlas i företagets omedelbara geografiska närhet. Råvara som är importerad och som kommer från externa leverantörer kan anses vara mer sårbar under de osäkra omständigheterna.

*Geografin* och placeringen av besöksområdet innebär en osäkerhet för företaget inför besökssäsongen 2020. Denna avdelning av företaget kommer att vara känslig för myndigheternas restriktioner om resor mellan olika regioner, samt besökarnas vilja att röra sig ute bland andra människor. Å andra sidan så har det varit nästan omöjligt att resa mellan länder under våren 2020. Om restriktionerna fortsätter kan det betyda att många svenskar kommer att semestra i sitt eget land, varpå besöksområdet kan komma att bli en välbesökt sommarattraktion.

*Organisationen och företagskulturen* kan betraktas samtidigt. Organisationen och dess uppbyggnad med dess korta väg till VD, som många respondenter beskriver, kan anses som en viktig fördel i en pågående krishantering. Det kan också antas att företaget har kvar den anda och det förhållningssätt som använts tidigare, känslan av att arbeta i en mindre organisation och att detta arbetssätt skulle kunna vara till hjälp under krisen. Företagskulturen kan även hjälpa med kommunikation under kris. "Vi-känslan" som även kan tänkas kopplad till företagets ortsanknytning kan öka känslan av att medarbetarna ska arbeta sig genom krisen som ett team. Vilket i sin tur ökar möjligheten för företaget att på ett framgångsrikt sätt kunna ta sig igenom krisen.

*Varumärket* skulle kunna föreslås stå för en känsla av trygghet i en tid av oro. Det är ett varumärke som funnits länge, produkterna är producerade och processade i Sverige, och en del av företagets produkter har till och med hela sin värdekedja i Sverige. Ytterligare kan även lyftas att de övriga konkurrensfördelarna som Kivik Musteri upplever bistår med ett värde och ökad styrka till varumärket i tid av kris.

*Innovation* och förmågan till att arbeta metodiskt med detta, har företaget historiskt sätt arbetat med. Då Covid-19 pandemin innebär ett annorlunda köpmönster och en annorlunda marknad kan det vara värdefullt att ha en inarbetad och rutinmässig förmåga att möta detta behov, genom exempelvis nya produkter som passar bättre in i den nya situationen. I en vidare tolkning kan det föreslås att detta även är en förmåga till utvidgad problemlösning också inom andra områden. Vilket kan tänkas vara en värdefull förmåga i kris på grund av att kriser innebär en vardag med ändrade förhållanden.

## 6 SLUTSATS

Avsikten med denna studie har varit att besvara följande frågeställning:

*Hur arbetar ett företag med att bibehålla och utveckla konkurrensfördelar under en pågående kris?*

Efter genomförd fallstudie av Kiviks Musteri kan vi konstatera att företaget saknar varaktiga konkurrensfördelar utifrån Barneys definition. Det vill säga att en resurs ska vara värdefull, sällsynt, ej substituerbar och ej imiterbar. Något som dock är tydligt är att Kiviks Musteri har flertalet upplevda konkurrensfördelar som de aktivt arbetar med för att bibehålla marknadsandelar. Detta även under de tuffa förhållanden som Covid-19 pandemin har fört med sig. De upplevda konkurrensfördelar som Kiviks Musteri lyfter är till exempel deras företagskultur, vilken byggts upp under lång tid och bygger på lojalitet och transparens. Företagskulturen i sig är något som inte är omöjligt att uppnå på ett annat företag men det är dock något som tillsammans med övriga konkurrensfördelar bygger Kiviks Musteris varumärke. Dock går det att argumentera för, som lyfts i analysen, att företagskulturen kan tänkas vara både socialt komplex samt kausalt mångtydig då det bland annat kan vara svårt för Kiviks Musteris konkurrenter att avgöra vad det är som gör företagskulturen så stark.

Fallstudien av Kiviks Musteri har medfört att vissa slutsatser kunnat dras som potentiellt kan appliceras på fler företag. Kiviks Musteri är i och för sig ett relativt unikt företag sett till storlek jämfört med sina konkurrenter, men slutsatserna bör oavsett kunna ge en viss förståelse som skulle kunna appliceras på andra företag. Först och främst bör nämnas att Covid-19 pandemins karaktär i sig är ovanlig. Att pandemin dykt upp som en svart svan är något som påverkat många



marknader hårt. Dock är livsmedelsbranschen relativt skonad i och med att folk oavsett krisen behöver äta och dricka.

I teorin framgår att komplexitet är något som kan försvåra processen kring krishantering. Dock framgår det av studien att komplexitet, i form av många leverantörer och olika marknader, är något som även kan vara välkomnat. Komplexiteten kan vara svårt att hantera men det kan även bidra med en ökad säkerhet samt möjlighet att klara sig genom en kris. När ett företag har sina risker spridda över olika marknader och leverantörer, ökar även möjligheten för företaget att använda olika delar av organisationen som ett komplement när olika marknader viker under en kris. En välfungerande marknad kan potentiellt fungera som en hävstång för företaget att hantera de delar som fungerar mindre bra.

Utöver komplexiteten så framgår även att företagskultur och tidigare erfarenhet av kris är något som kan hjälpa ett företag i en pågående krishantering. En stark företagskultur som präglas av en ”vi-känsla” bör öka vid kristider. Detta skulle kunna hjälpa företaget att hålla samman de anställda att få dem att arbeta mot ett gemensamt mål. Vidare måste ett företag som genomgår en kris även säkerställa att företaget faktiskt tar in de lärdomar krisen medför. Detta för att kunna konkretisera hur företaget kan hantera kommande kriser mer effektivt.

Agilitet och effektiv kommunikation är något som kan hjälpa ett företag att hantera en kris. Om ett företag har förmågan att ställa om sin produktion snabbt efter en skiftande efterfrågan så säkerställer detta att företaget fortsatt kan få sålt sina varor. Effektiva kommunikationsvägar och förmågan att ta snabba beslut är något som kan bidra till möjligheten att snabbt ställa om i verksamheten. För att hantera en krissituation som ofta innebär många snabba förändringar,

kan det vara bra att företaget har korta beslutsvägar och kommunikationsvägar mellan samtliga medarbetare för att hantera nyvunnen information.

De slutsatser som alltså skulle kunna dras av studien är följande:

- *Komplexitet och spridda risker i form av fler marknader eller fler leverantörer är något som kan hjälpa en organisation genom en kris.*
- *Snabb kommunikation och korta beslutsvägar ökar förmågan att ställa om produktion efter ny efterfrågan som en kris kan medföra.*
- *Tillvaratagandet av kunskap från tidigare kriser kan hjälpa till i det proaktiva arbetet inför kommande kris.*
- *En stark företagskultur kan binda samman personalen under en kris och bidra till att samtliga arbetar mot ett gemensamt mål.*

## **6.1 Vidare forskning**

Då denna studie har använt sig av en abduktiv ansats så bör det påpekas att studien enbart visat det mest troliga utfallet, givet omfattningen och förhållandena kring studien. Avsikten med studien är att den ska fungera som en konversationsstartare vilket kan utmynna i ytterligare önskan om förståelse. Att genomföra en mer omfattande studie med fler företag utifrån en mer induktivt eller deduktivt laddad ansats tror vi hade kunnat bidra med intressanta synvinklar. Det hade kunnat bidra till fastställandet av hypoteser kring forskningsområdet som sådant. Styrkor som kan iakttas i denna uppsats är att vi fått möjlighet att intervjua en relevant ledningsgrupp i relation till det teoretiska ramverket samt att ledningsgruppens erfarenhet och möjlighet att bidra med historiska fakta är omfattande, vilket har varit avgörande för att uppfylla uppsatsens syfte. Övriga styrkor som skulle kunna hittas i denna uppsats är att den skrivits med aktualitet av den rådande Covid-19 pandemin. För att samla empiriskt material till studien har

semistrukturerade intervjuer utförts, vilka fick en mer innehållsrik karaktär då respondenterna hade händelseförloppet av krisen färskt i minnet. En svaghet med uppsatsen kan tänkas vara en faktor av dess styrkor; att vi befinner oss mitt i Covid-19 pandemin. Detta bidrar till att det är svårt att se den fortsatta utvecklingen på den svarta svanen samt att det kvantitativa material som kunde ha tänkts lyfta studien ytterligare, ej kan anses vara tillräckligt tillförlitligt mitt i rådande pandemi. Således hade det även kunnat bidra till att uppsatsen kunnat bistå med råd baserade på kvantitativa resultat, som vidare hade kunnat öka dess generaliserbarhet.

## 7 REFERENSER

Abeleen, J. Business Sweden. (2020). Så påverkas svenska företag i Kina av coronapandemin. Hämtad 2020-03-19 från <https://www.business-sweden.com/sv/insikter/artiklar/sa-paverkas-svenska-foretagen-av-coronapandemin/>

Aggarwal, R. & Bohnic, J. (2012). Black swans and supply chain strategic necessity. *J Transp Secur*, 5(1), ss. 39-49.

doi:10.1007/s12198-011-0080-5

Alla Bolag. (2018). Kiviks Musteri AB. Hämtad 2020-03-25 från <https://www.allabolag.se/5561373076/kiviks-musteri-ab>

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), ss. 99-120.

Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), ss.41-56.

doi: 10.2307/259393

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* (andra upplagan). Stockholm: Liber AB.

Coombs, T. W. Institute for Public Relations. (2007). *Crisis Management and Communications*.

Glamuzina, M, Lovrinčević M. (2013). Corporate Crisis and Crisis Strategy Implementation. *Montenegrin Journal of Economics*. 9(2), ss. 89-100.

Hallberg, N, L. & Brattstöm, A. (2018). Concealing or revealing? Alternative paths to profiting from innovation. *European Management Journal*, 37(2), ss.165-174.

doi: 10.1016/j.emj.2018.04.003

Karabag, S. F. (2020). An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), ss. 1-6.

Kalavar, S & Mysore, M. McKinsey Quarterly. (2017). Are you prepared for a corporate crisis? Hämtad 2020-04-20 från <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/are-you-prepared-for-a-corporate-crisis>

Kiviks Musteri. (2020). Kiviks Musteri. Hämtad 2020-04-08 från <https://www.kiviksmusteri.se/sv/>

Mishra, A. K. (1996). Crisis Management and Communications. I Creed, W. D. Miles, R. E. & Tyler, T. R (red.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Kalifornien: Sage Publications, ss. 261-264.

Mitroff, I. I., Shrivastava, P. & Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 1(3), ss. 283-292.

Orkla. (2020). Om oss. Hämtad 2020-05-15 från <https://www.orkla.se/om-oss/>

Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International*, 1(5), ss. 26-28.

Ponis, S. T. & Koronis, E. (2012). A Knowledge Management Process-Based Approach To Support Corporate Crisis Management. *Knowledge and Process Management*, 19(3), ss. 148-159.

Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), ss. 22-40.

doi: 10.2307/259392

Sohn J.Y. & Lariscy, R. (2012) Resource-Based Crisis Management: the Important Role of the CEO’s Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 24, ss. 318–337.

doi: 10.1080/1062726X.2012.689899

Smiths, S. J & Ally, N. E. (2003) “Thinking the unthinkable” Leadership’s role in creating behavioural readiness for crisis management. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13(1) ss. 1-23.

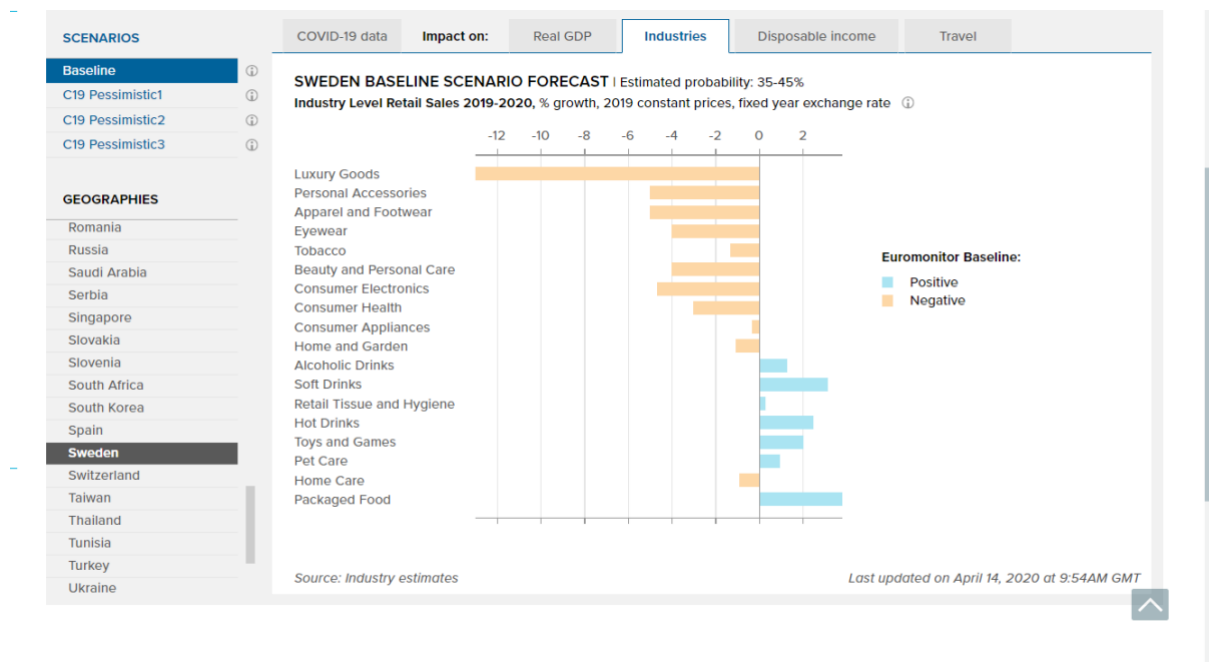
Taleb, N. N. (2007) *The black swan: the impact of the highly improbable*. New York: Random House.

Vainu. (2020). *Bransch: Juice- och safttillverkning (10320)*. Hämtad 2020-05-15 från <https://vainu.io/industry/SE/livsmedelsframstallning/juice-och-safttillverkning/10320>

Westin, J. UC. (2020). *Färsk Statistik från UC: Fler konkurser inom hotell- och restaurang ökar med 123 %*. Hämtad 2020-04-20 från <https://www.uc.se/konkursstatistik/>

## 8 BILAGOR

### 8.1 Figurer



Figur 4: Statistik försäljning livsmedel.

### 8.2 Intervjuguide

#### Inledning

Information till respondentent:

- Berätta om syftet med intervjun, (varför vi valt ämnet osv).
- Intervjun kommer att ta ca 45 min
- Intervjun är semistrukturerad så det är fritt fram att fördjupa sig i vissa frågor.
- Om någon fråga är oklar, be oss gärna om att förklara.

#### Formalia

- Är det ok att vi använder ditt namn och din titel i uppsatsen?
- Är det okej om vi spelar in intervjun?
- Vilken roll har du på Kiviks Musteri?
- Hur länge har du arbetat på Kiviks Musteri?

#### Kiviks Musteris historia

- Berätta om Kiviks Musteris historia.

#### Tema 1. RBV

- Vilka är KMs största styrkor jämfört med era konkurrenter, anser du?
- Vilka svagheter anser du att KM har?
- Vilka är KMs viktigaste resurser (som tex tillgångar, personal etc)?
- Vilka specifika arbetssätt/rutiner är speciella och värdefulla för KM?
- Berätta om hur Kiviks Musteri verksamhet är uppbyggd?
- Finns en översikt över er supply-chain?

- Vilka är de olika delarna av produktionskedjan?
- Till hur stor del är ni beroende av tredje part? (Generell uppfattning.)
- Vi ser det som att ni är drivande inom en del områden i er bransch, upplever ni att andra företag ibland tar efter er?
- Och i så fall, vad försöker de att kopiera?
- Vad utmärker er företagskultur?
- Upplever du att er företagskultur spelar en stor roll i företaget?
- Berätta om företagets path dependency. (Det vill säga hur företaget utvecklats historiskt genom olika val och "strategic commitments").
- Finns det något du vill tillägga, som du inte tycker har kommit med?

## **Tema 2: CM**

### **Historia**

- Vilken effekt hade finanskrisen 2008 på Kiviks Musteri?
- Ledde finanskrisen till varaktiga förändringar inom företaget?
- Finns det några lärdomar från krisen 2008 som kan vara användbara i nuvarande kris?

### **Just nu:**

- När började ni uppfatta att Covid-19 pandemin skapade en kris? Hur uppfattades detta?
- Vad hade ni för rutiner gällande krisarbete, innan utbrottet av Covid-19?
- Vad var det första inom företaget som påverkades av krisen? (Den första påtagliga förändringen.)
- Vad var den första åtgärden som du införde (inom din avdelning), som var relaterad till Covid-19? (När gjordes denna åtgärd?)
- Hur skiljer sig krisarbetet åt inom era olika affärsområden?
- Har ni möjlighet till omställning till annan form av produktion för att bibehålla ett inflöde av likvida medel?

### **Framtiden:**

- Vad upplever du/tror du kommer att bli viktigt att göra för att bemöta krisen under den kommande tiden?
- Hur ser du att er affärsmodell/erbjudande till kund kan komma att behöva förändras på grund av Covid-19?
- Kan du förutspå en förändring inom företaget som kommit av krisen, och som kommer att bestå efter krisen? (Positiva/Negativa)
- Har den rådande krisen ändrat din syn på hur Kiviks Musteri ska förbereda sig för kriser generellt?
- Finns det något du vill tillägga, som du inte tycker har kommit med?

### **Eventuellt:**

- Finns det någon sekundärdata vi skulle kunna få ta del av?

## **8.3 Intervjuer**

- John Gardsten, Chef affärsområde: andras varumärke, 23 april 2020
- Daniel Gejde, Sälj- och marknadsdirektör, 23 April 2020
- Jan Jensen, Odlingschef, 18 April 2020



- Thomas Jensen, CEO, 22 April 2020
- Uno Levinsson, Styrelseordförande/ fd CEO, 28 April 2020