

EXAMENSARBETE

Hösten 2009

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Företagsekonomi

Finanskrisen i Olofström

– ur detaljhandelns perspektiv

Författare

Mathilda Håkansson

Frida Svensson

Handledare

Leif Holmberg

Examinator

Stig Westerdahl

Abstract

Olofström, located in southern Sweden, is a town dependent on the automotive industry which makes the place hard hit in the financial crisis. Many people have lost their jobs and unemployment has more than doubled in a year. Retail businesses in the town has also been affected when the affected population in all probability have scaled down their consumption and it is therefore interesting to study whether the retailers have handled the financial crisis in different ways. To find out if there are any differences a questionnaire were distributed to all retail businesses in the town and the response rate was very high.

The theory in the thesis is based on crisis management, strategy and marketing. The section on crisis management is based on the fact that there are different phases of a crisis that a company has to get through and what phase the company is in depends on the measures taken by it. The theory of strategy deals with the four principles of strategy and deliberate and emergent strategies. Depending on what measures a company has taken, it is possible to characterize the actions as deliberate or emergent. Finally, the theory of marketing includes for example the four p:s of marketing which represents parts of the company that must constantly be reviewed in order to keep up with changes in the environment surrounding the company.

After conducting our research, we note that retail businesses in Olofström has handled the financial crisis in different ways, that they have not reached the same phase in the crisis management process and that they have taken various measures that can be related to strategy and marketing.

Keywords: Financial crisis, retail business, crisis management, strategy, marketing

Abstrakt

Olofström som ligger i södra Sverige är en ort som är beroende av bilindustrin vilket gör att orten drabbats hårt av finanskrisen. Många invånare har förlorat sina arbeten och arbetslösheten har mer än fördubblats på ett år. Detaljhandeln på orten har också påverkats när de drabbade invånarna med stor sannolikhet har dragit ner på sin konsumtion och det är därför intressant att studera om detaljhandelsföretagen har hanterat finanskrisen på olika sätt. För att ta reda på om det är några skillnader delades en enkät ut till alla detaljhandelsföretag på orten och svarsfrekvensen var mycket hög.

Teorin i uppsatsen baseras på krishantering, strategi och marknadsföring. Avsnittet om krishantering utgår ifrån det faktum att det finns olika faser i en kris som ett företag måste ta sig igenom och vilken fas företaget befinner sig i beror på vilka åtgärder som har vidtagits. Teorin om strategi handlar om strategins fyra principer samt avsiktliga och framväxande strategier. Beroende på vilka åtgärder ett företag har vidtagit så är det möjligt att karaktärisera dessa handlingar som avsiktliga eller framväxande. Till sist handlar marknadsföringsavsnittet bland annat om marknadsföringens fyra p som representerar delar av företaget som ständigt måste ses över för att anpassa företaget till omgivningen.

Efter genomförd undersökning har vi kommit fram till att detaljhandelsföretagen i Olofström har hanterat finanskrisen på olika sätt, att de inte har nått samma fas i krishanteringsprocessen och att de har vidtagit diverse åtgärder som kan relateras till strategi och marknadsföring.

Nyckelord: Finanskris, detaljhandel, krishantering, strategi, marknadsföring

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla detaljhandelsföretag i Olofström som svarade på vår enkät och gjorde den här uppsatsen möjlig och ett särskilt tack till dem som ställde upp ytterligare en gång på intervjun.

Tack även till vår handledare Leif Holmberg och till Pierre Carbonnier som hjälpte oss med statistiken.

Slutligen vill vi tacka våra familjer för allt stöd.

Kristianstad, 2009

Mathilda Håkansson Frida Svensson

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	9
1.2 Syfte	10
1.3 Problemformulering	10
1.4 Definitioner	11
1.4.1 Detaljhandel	11
2. Metod	12
2.1 Val av metod	12
2.2 Urval	12
2.3 Datainsamling	13
2.3.1 Bortfall och svarsfrekvens	14
2.3.2 Frågekonstruktion	15
2.3.2.1 Enkätutformning	16
3. Teori	18
3.1 Krishantering	18
3.2 Strategi	22
3.2.1 Strategins huvudprinciper	22
3.2.2 Försvare och eftersläntrare	23
3.2.3 Avsiktliga och framväxande strategier	24
3.3 Marknadsföring	25
3.3.1 Marknadsföringens fyra p	26
3.3.2 Faktorer som påverkar ett företags marknadsföring	30
3.3.2.1 Makromiljön	30
3.3.2.2 Mikromiljön	30
4. Empiri	32
4.1 Redovisning av enkätfrågor	32
5. Analys	41
5.1 Fearn-Banks kristeori	41
5.2 Strategi	43
5.2.1 Strategins principer	43
5.2.2 Avsiktliga eller framväxande strategier?	44
5.3 Marknadsföring	45
5.3.1 Marknadsföringens fyra p	45
5.3.2 Makro- och mikromiljön	46

6. Slutsatser	48
6.1 Slutsatser	48
6.2 Förslag till vidare forskning	49

Källförteckning	50
------------------------	-----------

Bilagor

Bilaga 1: Enkätfrågor	52
Bilaga 2: Korstabeller	54

Figurer

Figur 1.1: Antalet arbetslösa i Olofströms kommun	10
Figur 3.1: Avsiktliga och framväxande strategier	24

Kapitel 1

Inledning

Olofström som ligger i Blekinge är en ort som är beroende av fordonsindustrin och har därför drabbats mycket hårt av varsel och uppsägningar i finanskrisens spår. Det inledande kapitlet kommer att presentera finanskrisens uppkomst och vad den har fått för effekter i Olofström samt syftet med uppsatsen.

Finanskrisen som uppstod under hösten 2008 var den mest allvarliga i sitt slag sedan 1930-talet. Krisen, som började i USA, spred sig över hela världen och några länder drabbades hårdare än andra, dessutom har regioner i de drabbade länderna påverkats olika av finanskrisens framfart, en del har påverkats mer andra mindre. Olofström som ligger i Blekinge är en av de kommuner som har drabbats hårdast av finanskrisens följder och effekter i form av varsel och uppsägningar. Det har medfört att konsumtionen bland kommunens invånare med största sannolikhet har minskat vilket i sin tur påverkat detaljhandelsföretagen på orten.

Hur uppstod då finanskrisen? Vi börjar med en presentation av hur finanskrisen utvecklades i USA för att sedan övergå till Sverige och utvecklingen här.

Enligt Konjunkturinstitutets rapport nr 1 från 2008 hade finanskrisen sitt inträde i USA redan under sommaren 2007. En stor bidragande orsak till finanskrisens uppkomst var de låntagare vars betalningsförmåga kraftigt reducerades och som innebar att de inte kunde betala tillbaka det kapital som de hade lånat. Bankerna kände en stor tveksamhet till att låna ut kapital på kreditmarknaden och de vågade heller inte ta lika stora likviditetsrisker som tidigare när det gällde att låna ut kapital på långa löptider. Centralbanken bistod med insatser för att försöka göra bekymren med likviditeten mindre och begärde därmed inte längre lika stor säkerhet vid utlåning som den tidigare hade gjort.

Krisen nådde till slut Sverige och Konjunkturinstitutets rapport nr 1 från 2008 visade att när krisen kom hade landet länge lyckats undkomma dess framfart. Den första signalen som visade att krisen hade fått fäste i Sverige var den ökade efterfrågan på statsskuldsväxlar¹ och extra kapital sattes in för att kunna tillmötesgå den tilltagande efterfrågan.

Konjunkturinstitutets rapport nr 2 från 2008 hävdar att den finansiella krisen framförallt får tre följder:

Hårdare kreditvillkor – Efter påverkan av krisen får även företag som kan sköta sin kredit väl och som har en god solvens hårdare kreditvillkor. Det innebär bland annat att företagen inte kan genomföra sina tänkta investeringar och att det inte är möjligt för dem att betala sina löpande kostnader. Krisens effekt på privatpersoner blir en minskad konsumtion.

Högre räntor – Högre räntor inskränker investeringar och konsumtion precis som hårdare kreditvillkor. Det blir helt enkelt dyrare att låna kapital både till investeringar och till vad som är ämnat att användas till konsumtion.

Fallande tillgångspriser – Det kan till exempel handla om fallande börs- och huspriser. Fallande priser leder till en negativ effekt på konsumtionen på grund av en mindre förmögenhetsmassa och en minskad förmögenhet medför i sin tur ett förhöjt sparande.

De här tre följderna syns tydligt i Olofström där invånarnas konsumtion har minskat och de redan låga huspriserna har fallit ytterligare. En bidragande orsak till de här följderna är de stora varsel och uppsägningar som har drabbat kommunen sedan hösten 2008 och som beskrivs närmare i nästa avsnitt där bakgrunden till den rådande situationen på orten presenteras.

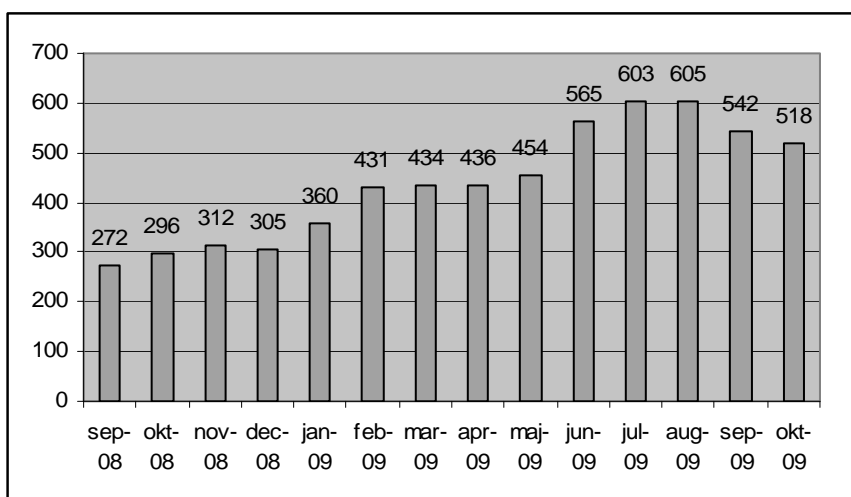
¹ Är ett statspapper där individer placerar kapital till en hög säkerhet.

1.1 Bakgrund

Den djupa krisen i USA kom till slut till Olofström som drabbades av en varselvåg under hösten 2008 som nu, efter lite mer än ett år, har resulterat i att ca 1 200 arbetstillfällen gått förlorade. Det gör Olofström till den värst drabbade kommunen i Blekinge och även en av de kommuner som har drabbats hårdast i hela Sverige av varsel och uppsägningar satt i förhållande till antalet invånare. Med tanke på att många företag i Olofström är beroende av fordonsindustrin på ett eller annat sätt så är det föga överraskande att finanskrisen har slagit så hårt mot orten. Enligt kommunens hemsida är de större arbetsplatserna Volvo Personvagnar, Finnveden Metal Structures, EBP, Coor Service Management och Sandahls Fulload. De här företagen är kopplade till fordonsindustrin och det är också de som har varslat och sagt upp flest antal personer. Närmast följer en redogörelse för hur stora varsel och uppsägningar som har förkommit på de nämnda företagen.

- Volvo Personvagnar: Efter ett varsel på 460 personer i oktober 2008 får i slutet av samma år 335 personer lämna sina arbeten.
- Finnveden Metal Structures: I september 2008 varslas 96 personer om uppsägning varav 88 blir uppsagda. Ytterligare 61 personer varslas i januari 2009.
- EBP: 34 personer varslas om uppsägning under september till december 2008 och i maj 2009 får 28 personer lämna företaget.
- Coor Service Management: I december 2008 och juni 2009 varslas 24 respektive 11 personer om uppsägning.
- Sandahls Fulload: I slutet av sommaren 2009 sägs 14 personer upp från sina arbeten.

Den strida strömmen av varsel och uppsägningar visar sig i statistiken över antalet arbetslösa i kommunen. Figur 1.1 nedan visar hur arbetslösheten gradvis stigit sedan september 2008 för att nå sin topp i juli och augusti 2009, då hade antalet arbetslösa mer än fördubblats jämfört med september året innan och i november 2009 uppgick arbetslösheten enligt Arbetsförmedlingen till 12 % vilket är dubbelt så mycket som riksgenomsnittet på 6,73 %. De uppsagda som varit anställda på Volvo Personvagnar fick, beroende på anställningstid, varierande uppsägningstider från en till sex månader. Det kan vara en bidragande orsak till att arbetslösheten under första halvåret 2009 steg konstant eftersom uppsägningstiderna från Volvo Personvagnar då gick ut och allt fler kommuninvånare tvingades söka sig till arbetsförmedlingen.



Figur 1.1 Antalet arbetslösa i Olofströms kommun (egen figur)²

1.2 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att studera om detaljhandelsföretagen i Olofström har hanterat finanskrisen på olika sätt utifrån Fearn-Banks (2007) kristeori samt strategi och marknadsföring.

1.3 Problemformulering

Som framställdes ovan är Olofström en kommun som har drabbats hårt av finanskrisen på grund av att de största arbetsgivarna på ett eller annat sätt är beroende av fordonsindustrin som i hög grad påverkats av finanskrisen. De många

² Siffror hämtade från <http://mstatkommun.arbetsformedlingen.se/>

varslen med efterföljande uppsägningar har resulterat i en fördubblad arbetslöshet i kommunen på bara ett år (se figur 1.1 ovan) och det har troligtvis påverkat konsumtionen hos de drabbade kommuninvånarna vilket i sin tur får efterverkningar bland detaljhandelsföretagen som står konsumenterna nära, och det blir därför intressant att studera hur detaljhandelsföretagen i Olofström har hanterat finanskrisen.

1.4 Definitioner

1.4.1 Detaljhandel

Med detaljhandel avses här handel med varor som köps enskilt och som först och främst riktar sig mot konsumenter. Säljaren gör sina inköp direkt från tillverkare och importörer eller via en grossist och varorna säljs därefter i mindre kvantiteter till konsumenterna från försäljningsställen som fast placerade butiker, kiosker, fackhandlare, varuhus eller stormarknader.

Kapitel 2

Metod

I detta kapitel kommer den valda metoden att presenteras. Därutöver redogörs även för vilket urval undersökningen baseras på, hur datainsamlingen genomförts och vilken svarsfrekvens den resulterade i.

2.1 Val av metod

Vi valde att genomföra en kvantitativ undersökning för att studera om det fanns skillnader mellan hur detaljhandelsföretagen i Olofström har hanterat finanskrisen. En detaljerad bild av hur företagen har hanterat finanskrisen hade genererats genom intervjuer, men med tanke på den tidsbegränsning som fanns och att vi ville få med alla detaljhandelsföretag på orten föll valet på att genomföra en kvantitativ undersökning med tillhörande enkät som gjorde det möjligt för oss att nå ut till ett större antal företag än vad som hade varit möjligt om istället en kvalitativ undersökning med intervjuer hade gjorts. Eftersom vår undersökning är bred och ytlig och studerar ett större antal företag vid en given tidpunkt baseras den på en tvärsnittsansats. Den ansatsen gör det möjligt att fastställa hur många som tycker eller gör på det ena eller andra sättet vilket är relevant för vårt syfte då vi vill veta om detaljhandelsföretagen har hanterat finanskrisen olika.

2.2 Urval

Eftersom vi är intresserade av om detaljhandelsföretagen i Olofström har hanterat finanskrisen olika leder det till att även målpopulationen blir densamma. Alla de detaljhandelsföretag som vi är intresserade av är också de som studeras och det medför att något urval inte behöver göras. När hela målpopulationen studeras genomförs en så kallad totalundersökning. Anledningen till att undersökningen begränsats till Olofström är, som vi redogjorde närmare för i föregående kapitel, att kommunens invånare drabbats hårt i form av varsel och uppsägningar vilket troligtvis även påverkat detaljhandelsföretagen på orten då de drabbade

kommuninvånarna med största sannolikhet dragit ner på sin konsumtion. Att undersökningen begränsats till Olofström beror också på att orten kan ses som en sluten marknad där alla varor och tjänster finns tillgängliga vilket gör att konsumenterna inte behöver ta sig till andra orter eller städer för att göra sina inköp om det inte är ett specifikt märke på en vara som de är ute efter.

Begränsningen till att undersökningen omfattar detaljhandelsföretag hänger samman med den definition som valts och som presenterades i föregående kapitel. Detaljhandelsföretagen är de företag vars kunder utgörs av dem som har drabbats av varslen och därefter eventuellt också blivit av med sina arbeten. Man behöver inte gå längre än till sig själv och tänka efter för att konstatera att om risken finns för att man ska bli av arbetet, så är konsumtion inte det första som prioriteras. Den här återhållsamheten drabbar därmed detaljhandeln som är beroende av konsumtion. Knee och Walters (1985) betonar att detaljhandeln mycket snabbt märker effekten av konsumtionsförändringar på grund av dess närhet till konsumenterna.

I undersökningen deltar såväl små som medelstora och stora företag men den största delen av detaljhandelsföretagen på orten visade sig vara små och medelstora företag. Detta stämmer relativt väl in på Sundins (2003) påstående om att detaljhandeln är en av de sektorer i näringslivet där man hittar de flesta småföretagarna.

2.3 Datainsamling

Undersökningen genomfördes med hjälp av en besöksenkät som var självadministrerande, det vill säga respondenterna fyllde själva i svaren. Besöksenkäten valdes på grund av att svarsfrekvensen vid den typen av enkäter är betydligt högre än vid postenkäter och att respondenterna hade möjlighet att fråga oss om det var någonting som var oklart eller som de undrade över. Respondenterna var dessutom geografiskt koncentrerade vilket gjorde att vi under loppet av ett par dagar kunde besöka dem och lämna enkäten för ifyllande. För att få så bra svar som möjligt fick respondenterna en vecka på sig att fylla i enkäten innan vi kom och hämtade den. Vi försökte på så sätt undvika att stressa fram svar som inte var så genomtänkta som vi hade önskat.

Respondenternas inställning till att svara på enkäten var överlag positiv. Efter att vi talat om var vi kom ifrån och vad enkäten handlade om var det några av respondenterna som direkt kommenterade att de inte hade tid, men när vi förklarade att vi skulle komma tillbaka först om en vecka och hämta enkäten blev de mer positivt inställda och tog emot den.

När vi efter en vecka kom tillbaka och skulle hämta enkäten var det 17 av totalt 58 respondenter som inte hade fyllt i den och alla hänvisade till att de inte hade haft tid. Vi bestämde oss då för att de här respondenterna skulle få ytterligare en dag på sig att fylla i enkäten och vi meddelade dem att vi skulle komma tillbaka dagen efter. När vi återkom dagen efter visade det sig att 6 av de 17 respondenterna fortfarande inte hade fyllt i enkäten. Några av dem hänvisade återigen till tidsbrist medan andra hade slarvat bort enkäten helt och hållet. Vi erbjöd dem då att fylla i enkäten medan vi väntade men det hade de inte tid med trots att vi påpekade att den inte var tidskrävande. Vi fick dock mer känslan av att de här 6 respondenterna trots allt hade tid men helt enkelt inte hade något intresse av att medverka i undersökningen.

2.3.1 Bortfall och svarsfrekvens

Totalt i urvalet	61 företag
Bortfall:	
Antal som inte ville medverka	3 företag
Antal som inte svarade	6 företag
	9 företag
Summa svar	52 företag
Svarsfrekvens	$52/61 = 85,25 \%$

Den höga svarsfrekvensen beror antagligen på att vi personligen lämnade och hämtade enkäterna då vi med stor sannolikhet hade fått en betydligt lägre svarsfrekvens om respondenterna hade fått enkäten via posten och därefter skulle

ha skickat tillbaka den, det vill säga om vi hade använt oss av en postenkät. Den personliga kontakten bidrog också till att de fick två ansikten att relatera enkäten till och inte endast två papper på posten där det stod att några för dem helt okända studenter skulle genomföra en undersökning. Eftersom så många av respondenterna påtalade att de inte hade tid att fylla i enkäten trots att de inte behövde besvara sig med att skicka tillbaka den så kan vi endast spekulera i hur få svar vi hade fått ifall vi hade använt oss av en postenkät, men troligtvis hade svarsfrekvensen hamnat en bra bit under 50 %.

2.3.2 Frågekonstruktion

Vi har valt att utforma enkäten med en blandning av både strukturerade och icke-strukturerade svarsalternativ. Det betyder att enkäten både har frågor där svarsalternativen är givna på förhand och frågor som ger respondenterna möjlighet att själva utforma sina svar som då kan bli mer utförliga. För att undvika att det blir alltför långa svar linjeras det utrymme som respondenterna har till sitt förfogande. En del av de slutna frågorna med strukturerade svarsalternativ kompletteras med ett öppet alternativ som ger respondenterna möjlighet att avge ett eget svar som inte omfattas av det slutna svarsalternativet och därmed behöver de inte känna sig begränsade av att hålla sig till våra alternativ och uppleva att inget av alternativen passar in på deras situation. Ett annat sätt att ytterligare förhindra den effekten är att ge respondenterna möjligheten att fylla i mer än ett alternativ på en fråga.

I fråga 3 har vi medvetet utelämnat "Vet ej" på grund av att detaljhandelsföretagen med största sannolikhet vet om de har påverkats av finanskrisen eller inte och att det därför är enkelt att svara ja eller nej på denna fråga.

Svarsalternativen i fråga 5 har vi konstruerat efter vad vi tror kan påverka detaljhandelsföretagen som en följd av finanskrisen. Vi valde att ta med svarsalternativet "Annat" eftersom vi eventuellt inte hade redogjort för alla tänkbara alternativ och vi ville därför ge detaljhandelsföretagen en möjlighet att tänka fritt. Vad gäller alternativ tre och fyra i denna fråga, "Mindre lån från banken" och "Minskad kredit från leverantörer", valde vi att inte sätta någon

enskild fråga på dem vilket vi istället gjorde på de två översta alternativen, ”Försäljningen/omsättningen har gått ner” och ”Tvingats att minska antalet anställda”, och som kan ses i frågorna 6 och 7. Valet utfördes efter eget intresse och vi gjorde därmed bedömningen att dessa alternativ var mest intressanta att studera närmare.

Fråga 10 har svarsalternativ vilka vi har konstruerat efter vad vi anser kan vara åtgärder som vidtogs efter det att finanskrisen kom till Sverige. Även här, såväl som i fråga 5, valde vi att ta med alternativet ”Annat” för att på så sätt ge detaljhandelsföretagen en möjlighet att ange andra åtgärder som de vidtog.

Vad gäller fråga 12 hade vi eventuellt kunnat medta svarsalternativet ”Annat” på grund av att vi då hade gett detaljhandelsföretagen bredare svarsmöjlighet.

2.3.2.1 Enkätutformning

När genomförde vår undersökning och följaktligen utformade en enkät valde vi att utgå ifrån Fearn-Banks (2007) kristeori och relevant teori inom strategi och marknadsföring. Anledningen till valet av Fearn-Banks kristeori var att den femstegs-modellen upplevdes som mer uttömmande och beskrev krisens faser på ett bättre sätt än övriga forskare som vi kommer att hänvisa till. Valet av strategi och marknadsföring motiverades med att de ämnena var användningsbara i arbetet eftersom olika sätt att hantera finanskrisen handlar om att vidta åtgärder som hamnar inom de båda områdena.

Frågorna 1 till 2 är utformade som bakgrundsfrågor men så här i efterhand kan vi konstatera att dessa frågor inte är relevanta för vårt syfte och därmed kunde ha utelämnats. Frågorna bidrar dock till att visa hur många anställda detaljhandelsföretagen i undersökningen har och hur gamla företagen är.

Frågorna 3 till 5 är kopplade till Fearn-Banks första fas som handlar om upptäckt och därmed undersöks när detaljhandelsföretagen först började märka av finanskrisen. Genom att i fråga 5 undersöka hur företagen har påverkats av finanskrisen är det möjligt att det ger en indikation på hur företagen först upptäckte den. Frågorna 6 och 7 kan ses som följdfrågor till fråga 5.

Fearn-Banks förhindrande eller förebyggande fas studeras i frågorna 8 och 9. Genom att fråga om några åtgärder vidtogs innan finanskrisen hade slagit till i Sverige och vilka som i så fall vidtogs, får vi en indikation på om någonting gjordes för att främst förebygga finanskrisen då det inte var möjligt för de enskilda företagen i undersökningen att förhindra den. Dessa frågor kan även relateras till teori inom strategi och marknadsföring.

I fråga 10 kommer Fearn-Banks kontrollfas till uttryck genom att det undersöks om företagen vidtog några åtgärder när finanskrisen väl hade kommit till Sverige. Det framkommer därmed om någonting gjordes i företagen för att få kontroll över situationen eller om de förhöll sig passiva. Alternativen som handlar om annonsering respektive kampanjer och erbjudanden berör även teori inom strategi och marknadsföring.

Genom att i frågorna 11 och 12 studera om företagen har kunnat skönja en vändning och på vilket sätt den här vändningen kommer till uttryck, avslöjas det ifall företagen har nått Fearn-Banks återhämtningsfas och därmed är på väg att återgå till ett slags normalläge.

Fearn-Banks sista fas som avser lärdom kommer till uttryck i frågorna 13 och 14 som syftar till att undersöka ifall företagen har tagit med sig några erfarenheter från den här finanskrisen som kan komma till användning vid eventuella framtida finanskriser.

Kapitel 3

Teori

Kapitlet presenterar teori inom områdena krishantering, strategi och marknadsföring.

3.1 Krishantering

När företag drabbas av kriser kan de hantera situationen på olika sätt, en del stoppar kanske huvudet i sanden och hoppas på det bästa medan andra är mer aktiva och försöker ta kontroll över situationen. Genom åren har olika författare försökt komma fram till hur en kris på bästa sätt ska hanteras och det har resulterat i att några av dem har delat upp en kris i olika faser som företag ska gå igenom för att de ska klara av krisen på bästa möjliga sätt.

Enligt Falkheimer *et al* (2009) kan en kris delas in i tre faser: varningsfasen, akutfasen och följdfasen. Vidare menar författarna att en mer ingående och detaljerad indelning kan göras och en kris består då av följande faser:

- Förebyggandefasen – Innebär att risken för olyckor och katastrofer ska bli så liten som möjligt. Myndigheternas uppgifter är att till exempel införa lagar och andra bestämmelser för att reducera riskerna för företag men även för samhället i övrigt.
- Förberedelsefasen – Handlar om förberedelse inför den kris som förväntas inträffa. Det gäller att konstruera en kapacitet att kunna klara av svåra motgångar. Genom att frambringa möjligheter och resurser blir det lättare att möta krisen.
- Akutfasen – Fasens tidsperiod löper från det att krisen inträffar till dess att den har fått sin första effekt.

- Återhämtningsfasen – Innebär att organisationerna ska försöka få fart på sina verksamheter igen efter krisperioden. Detsamma gäller för samhället om krisen får en effekt på någon viktig samhällsfunktion. Forskarna har här delade meningar om hur återhämtningen ska ske. En del hävdar att målet är att verksamheten ska fungera som den gjorde innan krisen började, medan andra menar att krisen är en utmärkt möjlighet att omorganisera och utveckla verksamheten.
- Lärofasen – Den sista fasen fokuserar på det lärande som kan ske av att en kris inträffar. När en kris återigen drabbar verksamheten kan erfarenheter från tidigare kriser användas. Personer som har upplevt kriser från förr har de bästa förutsättningarna när nya kriser uppkommer och därmed ger ”learning by doing” de mest användningsbara erfarenheterna eftersom människor och företag lär sig av sina misstag.

Faserna har inga direkta slut utan de täcker till viss del varandra. Det är främst förberedelse-, akut- och återhämtningsfaserna som inte har några speciella tidsperioder utan de går in i varandra. Eftersom en kris inträffar snabbt och inte är någonting som människor förväntar sig ska hända, tar akutfasen fart istället för förberedelsefasen. När krisen väl har tagit sin början inleds arbetet med återhämtningen och akutfasen går då snabbt in i återhämtningsfasen.

Flodin (1999) anser att en kris istället kan delas in i fyra olika faser:

- Förebyggande fas – I den första fasen ingår olika aktiviteter som gör att risken för kriser minimeras.
- Förberedande fas – Här inleds åtgärder som förbättrar förmågan att handla vid en kris. Det kan till exempel vara planer för krishantering, kriskommunikation och olika övningar.

- Akutfasen – I den tredje fasen sätts det in olika insatser före, under och direkt efter en kris för att stävja krisens effekt på människor, verksamheter och samhällen.
- Återhämtning – I den sista fasen gäller det att försöka försätta uppgifter och verksamheter i sitt ursprungliga skick. Till en början handlar det om att upptäcka en lägsta godtagbar nivå för att senare hitta tillbaka till det ursprungliga skicket eller eventuellt till och med finna positiva förändringar.

De olika faserna överlappar ofta varandra och det medför att några gränser dem emellan i princip är omöjliga att dra. Flodin (1999) menar vidare att den viktigaste åtgärden inför en stundande kris är planering eftersom det är det i särklass mest effektiva verktyget när det gäller att strida igenom en krisperiod.

En annan författare är Kathleen Fearn-Banks som i sin modell använder fem steg precis som Falkheimer *et al* (2009). Fearn-Banks (2007) fem steg omfattar:

- Upptäckt
- Förhindrande eller förberedelse
- Kontroll
- Återhämtning
- Lärdom

Det första steget, upptäckt, syftar på att företag ska vara uppmärksamma på varningstecken som dyker upp i omvärlden och som exempel på varningstecken kan nämnas att företag i samma bransch drabbas av en kris. Risken finns då att krisen ska sprida sig och även drabba det egna företaget. För att förhindra att en kris bryter ut och får svåra följder för det egna företaget är det därför, som Fearn-Banks (2007) skriver, viktigt att uppmärksamma händelser som kan vara varningstecken på en begynnande kris och vidta åtgärder. Det leder oss in på det andra steget i Fearn-Banks (2007) femstegs-modell, nämligen att det är viktigt att förhindra eller när det inte är möjligt, att förbereda företaget för en förestående

kris. Att ha möjligheten att helt kunna förhindra en kris är naturligtvis det mest optimala. Men om det enskilda företaget inte har den möjligheten så som fallet är vid en finanskris som är den sortens kris som är föremål för den här uppsatsen, så kan företaget i alla fall vara förberett på att ta itu med den.

Fearn-Banks (2007) tredje steg, kontroll, handlar om att sedan en kris väl har inträffat så är det viktigt att inte vara passiv utan istället vidta åtgärder som leder till att krisens effekter blir mindre i företaget. Om effekterna kan minskas kan det i sin tur leda till att krisen inte blir lika långvarig i företaget än vad som hade varit fallet om företaget hade förhållit sig passivt.

Med återhämtning syftar Fearn-Banks (2007) på att företaget önskar att återgå till en form av normalläge och kunna säga att krisen är över. Det ska helst ske så fort som möjligt, men tiden det tar för företaget att återhämta sig kan påverkas av hur det har hanterat de föregående tre stegen. För ett företag som inte vidtog några åtgärder för att förbereda sig, kan återhämtningstiden bli betydligt längre än för det välförberedda företaget.

Lärdomssteget kan ses som en utvärderingsfas där företaget ska ta reda på vad som verkligen hände och hur företaget klarade sig. Fearn-Banks (2007) skriver också att bara för att företaget har varit med om *en* kris så betyder det inte att företaget i framtiden är immunt mot den typen av kriser. Utvärderingen, och den lärdom och erfarenhet som den för med sig, kan leda till förändringar som hjälper företaget och gör det bättre rustat inför eventuella framtida kriser.

Falkheimer *et al* (2009) och Flodin (1999) är överens när det gäller den första fasens betydelse i att vidta åtgärder redan i det här tidiga skedet, medan Fearn-Banks (2007) i sin första fas istället fokuserar mer på själva upptäckten av krisen än att vidta åtgärder. Författarna är däremot rörande överens om att det i den andra fasen är viktigt att vidta åtgärder för att förbereda företaget inför en förestående kris. I huvudsak är författarna överens om att det i krisens tredje fas är viktigt att ta kontroll över krisen med den skillnaden att tidsperspektivet i Falkheimer *et als* (2009) modell är något kortare och endast omfattar tiden fram till dess att krisen får sin första effekt. Den fjärde och femte fasen är i huvudsak lika i författarnas

modeller med den skillnaden att Flodins (1999) saknar lärdomsfasen vilket kan ha sin förklaring i att det är en fas som har tillkommit på senare tid.

3.2 Strategi

”Strategy is like trying to ride a bicycle while you’re inventing it.”

(Igor Ansoff, ur Roos *et al*, 2004, s. 15)

Enligt Roos *et al* (2004) finns det ingen allmänt accepterad och enkel definition av begreppet strategi, men författarna väljer att utgå från att strategi utgörs av en rad planerade handlingar som syftar till att uppnå ett visst mål. Författarna hänvisar vidare till ett av Henry Mintzbergs p:n i dennes kända ramverk ”strategins fem p” där strategi bland annat ses som en plan som består av medvetna handlingar eller riktlinjer för att hantera en viss situation. Strategi handlar ofta enligt Roos *et al* (2004) om att anpassa företaget till dess omgivning men den osäkerhet och komplexitet som råder på dagens marknad försvårar den processen. I en omgivning som ständigt förändras är det därför viktigt att omgivningen bevakas så att förändringar upptäcks direkt när de uppstår och som exempel på en förändring nämner författarna en plötslig förändring i efterfrågan. Dessa ständiga förändringar i omgivningen medför att strategier upplevs som framväxande istället för planerade, någonting som vi återkommer till längre fram men först ska strategins huvudprinciper presenteras.

3.2.1 Strategins huvudprinciper

Strategins fyra huvudprinciper har utvecklats genom den moderna strategiteorin och de är alla fyra inriktade på företagets avkastning (Roos *et al*, 2004, s. 28):

1. Företag anstränger sig för att maximera avkastningen.
2. Strategi är ett planerat, rationellt och kreativt handlingsätt för att maximera avkastningen.
3. Strategin syftar till bra anpassning mellan organisationen och dess omgivning. Ju bättre anpassning, desto högre avkastning.
4. Eftersom omgivningen är dynamisk måste strategiprocessen vara kontinuerlig för att maximal avkastning ska säkerställas.

Vi väljer dock att utesluta den andra principen som inte upplevs vara relevant för uppsatsens syfte.

Den första principen bygger på antagandet att företag föredrar hög avkastning framför låg, men Roos *et al* (2004) hävdar att det i vissa företag finns faktorer som motverkar det antagandet. Som exempel nämner författarna tröghet hos företagsledningen som leder till att beslut fattas för sent och paralleller dras till den så kallade prestationsparadoxen som innebär att trots ledningen vet vad som ska göras för att öka företagets avkastning betydligt, så tar man aldrig tag i det.

Med den tredje principen menar författarna att "[...] strategin bör utnyttja de interna strategiska resurserna i den aktuella omgivningen så att företaget kan åstadkomma högsta möjliga avkastning" (Roos *et al*, 2004, s. 30). Denna något invecklade förklaring betyder, enklare uttryckt, att hur bra en strategi är bestäms av hur den utnyttjas under givna yttre förhållanden.

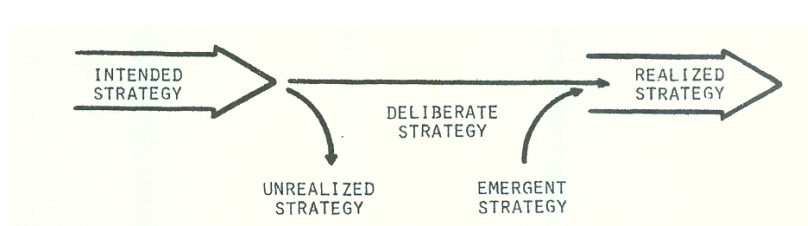
När det gäller den fjärde och sista principen menar Roos *et al* (2004) att omgivningen och företagets interna resurser hittills beskrivits som statiska, men att de i verkligheten båda befinner sig i ständig rörelse och förändring. Det leder till att anpassningen mellan företagets interna resurser och omgivningen kontinuerligt måste förändras eftersom det finns konkurrens och annan påverkan från omgivningen. När företaget ska maximera avkastningen strävar det ständigt efter att förbättra anpassningen till omgivningen.

3.2.2 *Försvarare och efterslänrare*

Med hänvisning till Miles och Snow menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att företag som försöker värna om sin ställning på marknaden kallas för försvarare. Tillvägagångssätten för att försvara sin marknadsposition är bland annat att företagen förbättrar produktionen genom att sänka kostnader samt att investera stora summor för att på så sätt stärka sin marknadsställning. Till gruppen efterslänrare räknas de företag som inte har någon direkt strategi och som enbart inrättar sig efter förändringar i omvärlden när det är absolut nödvändigt.

3.2.3 Avsiktliga och framväxande strategier

Enligt Roos *et al* (2004) är det i dagens komplexa företagsklimat nödvändigt att företagen är flexibla nog att anpassa sig till de ständiga förändringarna i omgivningen. Det leder till att den strategi som realiserar i de företag som verkar i en bransch där förutsättningarna ständigt förändras, ofta är ett resultat av hastiga beslut som skapar en icke-planerad strategi. Roos *et al* (2004) hävdar också att planerade och avsiktliga strategier många gånger aldrig realiserar och att nya strategier växer fram utan att ha varit planerade och avsiktliga, ett förhållande som visas i figur 3.1. Att strategi både kan vara planerad och framväxande stärks av Roos *et als* (2004) påstående om att strategi både kan ses som ett resultat av planering och som ett mönster som utvecklas över tiden som ett resultat av en framväxande process. Dagens komplexa företagsklimat har gjort framväxande strategier allt mer vanligt förekommande.



Figur 3.1 Avsiktliga och framväxande strategier

(baserad på: Mintzberg och Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, s. 258, 1985)

Mintzberg och Waters (1985) försöker i sin artikel förfina och gå närmare in på begreppen avsiktliga och framväxande strategier genom att introducera ytterligare ett antal strategier som befinner sig mellan dessa båda motpoler och således har drag av både planering och framväxt. Av de strategier som författarna introducerar är paraplystrategier, samstämmiga strategier och påtvingande strategier aktuella för ämnet i den här uppsatsen.

Paraplystrategi innebär att företagsledningen bildar ett paraply under vilket företagets handlingar ska rymmas; paraplyet utgör därmed gränserna för företaget, till exempel vilka produkter det ska sälja. Mintzberg och Waters (1985) skriver också att de som befinner sig i företaget måste kunna reagera på det som händer i den komplexa, okontrollerbara och oförutsägbara omgivningen vilket leder till att

det både är tillåtet och nödvändigt för strategier att växa fram inom de gränser som finns då risken annars finns att företaget inte passar ihop med sin omgivning.

De samstämmiga strategierna växer enligt Mintzberg och Waters (1985) fram ur de åtgärder företaget vidtar för att anpassa sig till omgivningen. I företaget provas olika åtgärder och aktiviteter vilka i sin tur bildar ett handlingsmönster som passar det enskilda företaget.

De tidigare beskrivna strategierna utgår från att det är olika personers vilja som bestämmer ett företags strategier. Med begreppet påtvingande strategi vill dock Mintzberg och Waters föra fram att strategier kan påtvingas ett företag utifrån då omgivningen kan tvinga företaget in i ett mönster av handlingar. Ibland är det med andra ord omgivningen istället för människor som påtvingar företagen strategier genom att begränsa deras valmöjligheter.

Mintzberg och Waters (1985) avslutar med att hävda att framväxande strategier handlar om att lära sig vad som fungerar genom att vidta en åtgärd eller aktivitet i taget för att på så sätt komma fram till vad som är bäst för företaget och att framväxande strategier inte alls betyder att företagsledningen har tappat kontroll över situationen. Detta beteende är istället ett tecken på att företagsledningen är öppen, flexibel och engagerad och det är sin tur bra egenskaper att ha om omgivningen är ostabil och komplex. Om företagsledningen är öppen för framväxande strategier skapar det dessutom möjligheter för dem att agera innan de förstår hela bilden om vad det är som pågår i omgivningen.

3.3 Marknadsföring

Enligt Jobber och Fahy (2006) är det ofta marknadsföring som avgör om ett företag kommer att lyckas eller inte eftersom marknadsföringen vänder sig till kunderna och deras varierande behov och om det inte finns några kunder, finns det heller inte något företag. Det räcker dock inte att locka kunderna till butiken en gång utan kundbasen måste vårdas så att kunderna återkommer även när marknaden och därmed även kundernas behov förändras. När marknaden förändras anpassas marknadsföringen i företaget för att bättre passa den nya

situationen som råder och i många företag är marknadsföring en tillfällig och slumpartad aktivitet som tas till i kristider för att vända en neråtgående utveckling.

3.3.1 Marknadsföringens fyra p

Den oinvidde förknippar ofta marknadsföring med reklam i tv, radio och tidningar, men den som har tittat lite djupare in i ämnet vet att reklam bara utgör en liten del och att det finns så mycket mer att ta hänsyn till när det gäller frågor som rör marknadsföring. Marknadsföring bygger på de fyra p:na produkt, pris, påverkan och plats. Ibland talas det om ett femte p, personal, men det har vi här valt att bortse ifrån. De fyra p:na brukar gå under namnet marknadsföringsmixen och utgör ett praktiskt ramverk när det gäller marknadsföringsfrågor.

Enligt Jobber och Fahy (2006) består produktbeslutet av val som rör vilka produkter som företaget ska erbjuda en grupp konsumenter. Produktbeslutet handlar till exempel om val av firmanamn, garantitider och vilken service som ska erbjudas konsumenterna utöver själva produkterna som säljs. Enligt Porter (1974) påverkar kvaliteten på de produkter som säljs dessutom företagets rykte och image. Företagen måste även besluta om hur brett deras produktsortiment ska vara. De börjar oftast med en produkt för att sedan gradvis utveckla verksamheten till att även innefatta andra produkter och därmed ett annat sortiment. En utveckling av verksamheten kan leda till att kundernas priskänslighet reduceras på grund av de valmöjligheter som de har i företagets sortiment vilket gör att företagen inte behöver sätta lika låga priser på sina produkter utan kan istället ta mer betalt.

Kontroll av lager är också kopplat till produkten och innebär enligt Jobber och Fahy (2006) att företagen gör en bedömning av hur stort lager som verksamheten behöver. De måste finna en balans mellan att ha produkter i lager, för att möta kundernas efterfrågan, och att samtidigt hålla lagerkostnaderna nere. När företagets sortiment utökas höjs även kostnaderna för lagret och det blir då nödvändigt för företagen att fatta beslut när nya beställningar ska göras så att kostnaderna för lagret fortsättningsvis hålls låga. En ny order av produkter läggs vanligtvis innan dessa helt försvunnit ur lagret då det tar tid innan produkterna levereras. Det som avgör hur stor produktvolym som företagen beställer är starkt

kopplat till hur stora kostnader det medför att förvara produkterna i lager. Småorder ökar orderkostnaderna men sänker lagerkostnaderna och stororder ökar lagerkostnaderna men sänker orderkostnaderna. Företagen behöver dessutom ta hänsyn till en eventuell plötslig ökning i efterfrågan och vara beredda på en sådan situation och därmed i förväg avgöra hur stora lagerkostnaderna ska vara. Det finns därför en hårfin linje mellan att möta kundernas efterfrågan och att sänka lagerkostnaderna till lägsta möjliga nivå.

Priset utgör enligt Jobber och Fahy (2006) en viktig del av marknadsföringsmixen eftersom priset representerar det som företagen får för produkterna de säljer; de tre övriga p:na genererar enbart kostnader för företagen. För att få det egna företaget att framstå som mer attraktivt än konkurrenterna kan rabatter och kreditmöjligheter erbjudas konsumenterna. Vidare skriver Jobber och Fahy (2006) att lågprisföretag kan sälja sina produkter till låga priser genom att de säljer och köper in stora volymer samt att de accepterar låga marginaler.

Enligt Jobber och Fahy (2006) finns det sju olika alternativ eller tekniker som företag kan välja mellan när de vill påverka konsumenterna. Dessa går under betäckningen kommunikationsmix och vi kommer att nämna tre av de tekniker som är relevanta för vårt arbete nämligen reklam/annonsering, sales promotion och sponsring.

Jobber och Fahy (2006) anser att en orsak till att företag väljer att använda sig av reklam vid marknadsföring är att de vill göra konsumenter medvetna om att deras verksamhet och produkter finns tillgängliga och dessutom kan reklam snabbt nå ut till en bred kundkrets. Framförallt är det viktigt att använda sig av reklam då företaget utökar sitt sortiment för att konsumenterna på så sätt ska bli medvetna om det utökade sortimentet. Ett företag kan även vilja försvara och förstärka sina produkter genom reklam till exempel om nya konkurrenter intar marknaden, men det kan också vara så att företaget helt enkelt bara vill öka sin försäljning. Reklam kan ha olika roller beroende på vilken situation företaget befinner sig i och vilken typ av produkt det säljer. Reklam och annonser ska meddela det som företaget vill framföra till sina kunder med hjälp av ord, symboler och andra meningsfulla uttryck som ger konsumenterna rätt bild av företaget. Hur mycket kapital som ett

företag kan avvara för reklam beror till stor del på vad de har råd med. Företagen fattar ibland beslut om hur stort budgetutrymme reklam ska få efter att de har studerat hur mycket kapital konkurrenterna har spenderat. Vid konjunkturedgångar i ekonomin skär oftast företagen ner på reklam fastän det under sådana perioder hade varit lämpligt att använda sig av denna teknik vid marknadsföring.

Jobber och Fahy (2006) menar att sales promotion stimulerar kunderna att öka sina inköp och exempel på sales promotion är gåvor, varuprover, erbjudanden, kampanjer och rabatter av olika slag. Ett praktiskt exempel kan vara erbjudanden av typen ”ta två betala för en”. Forskare har de senaste åren kunnat se en ökning i sales promotion-aktiviteter och tror att det kan bero på att till exempel reklam har blivit dyrare, att sales promotion ökar impulsköpen och att det är enklare att mäta resultatet av sales promotion till skillnad från reklamkampanjer. Sales promotion är en kortsiktig åtgärd som ger snabb respons, men det kan även vara en långsiktig åtgärd som kan få både en positiv och negativ effekt. Den positiva effekten kan visa sig i att nya kunder uppmärksammar företaget och fortsättningsvis väljer att köpa dess produkter. En negativ effekt uppnås när kunderna får en kritisk uppfattning av åtgärden och att de då inte längre vill köpa produkterna. Den långsiktiga åtgärden kan utöver detta få en neutral effekt då kunderna enbart vid ett enstaka tillfälle är villiga att köpa företagets produkter för att sedan återgå till de varor som de köpte tidigare. Sales promotion är dock för det mesta kortsiktiga åtgärder som syftar till att öka företagets försäljning och minska lagret. Ett företag får vara försiktigt vid användningen av sales promotion då det finns en risk för att kunderna uppfattar att den vidtagna åtgärden beror på att företaget går sämre rent ekonomiskt, en uppfattning som kan förstöra företagets rykte. Det finns också en risk för att kunderna i vissa fall skjuter upp sina inköp om de anar att en sales promotion-kampanj är på gång.

Jobber och Fahy (2006) anser att de aktiviteter som sponsorer kan välja mellan att stödja är sportarrangemang, konstarrangemang, shower och andra liknande arrangemang, aktiviteter i samhället och dessutom sponsras i olika sammanhang även kända personer. Det vanligaste är att företag väljer att sponsra olika sportarrangemang vilket ger dem en möjlighet att antingen nå ut till en bred

kundkrets eller att inrikta sig på en specifik konsumentgrupp. Sponsring har vuxit enormt under de senaste åren och anledningen till den utvecklingen är bland annat att andra marknadsföringsformer har blivit dyrare och att det har blivit en större täckning av medier som bevakar sponsrade arrangemang. Valet av sponsringsarrangemang bedöms bland annat med ledning av vilken risk företaget vill ta, vilka marknadsföringsmöjligheter som finns och av kostnaden för sponsringen.

Enligt Jobber och Fahy (2006) behöver produkter vara tillgängliga i tillräckligt stora mängder på lämpliga platser som tilltalar kunderna. Företagets placering spelar en stor roll vid bedömningen av om verksamheten kommer att locka kunder och om kunderna dessutom upplever en bekvämlighet, har det en stor inverkan på företagets försäljning. När företaget har bestämt på vilken ort det vill bedriva sin verksamhet gäller det därefter att avgöra var på orten det ska vara placerat. Placeringen inom den ort där verksamheten ska bedrivas avgörs bland annat av hur mycket trafik som passerar förbi företaget, tillgången till parkeringsplatser runt omkring, antalet konkurrenter i närheten och begränsningar i att bygga ut verksamheten om så skulle behövas. Porter (1974) hävdar dessutom att den lokala som företaget väljer att bedriva sin verksamhet i påverkar kundernas vilja att köpa produkterna lika mycket som själva produkterna gör. Det geografiska läget har stor betydelse för var verksamheten ska placeras. Om företagen i en ort är lokaliserade på en plats i närheten av varandra är sannolikheten större att även nya företag väljer att placera sina verksamheter intill de andra. Anledningen till den placeringen är att kunderna ska känna att sträckan mellan företagen inte är så stor vilket ökar försäljningen då kunderna inte behöver färdas så lång sträcka.

De fyra p:na representerar delar i ett företag som kontinuerligt måste ses över så att de matchar konsumenternas behov och situationen på marknaden i övrigt. Beslut rörande de fyra p:na föregås ofta av förändringar i företagets omgivning och därför ska faktorer som påverkar ett företags marknadsföring presenteras i nästa avsnitt.

3.3.2 Faktorer som påverkar ett företags marknadsföring

För att kunna minimera eventuella risker som finns i företagens omgivning är det enligt Jobber och Fahy (2006) viktigt att bevaka omgivningen och vara uppmärksam på förändringar. Företagens omgivning består av makro- och mikromiljön där makromiljön består av ekonomiska, sociala, teknologiska, fysiska och juridiska krafter, medan mikromiljön byggs upp av företagens kunder, konkurrenter, distributörer och leverantörer. Genom att bevaka makro- och mikromiljön kan företaget avgöra vilken marknadsföringsåtgärd som behöver vidtas.

3.3.2.1 Makromiljön

De fem krafterna som utgör makromiljön är okontrollerbara för det enskilda företaget och kan ge upphov till risker som inte bara drabbar företaget utan också de aktörer som befinner sig i mikromiljön. Av de fem krafterna som ingår i makromiljön är det framförallt de ekonomiska som är av intresse i den här uppsatsen då det enligt Jobber och Fahy (2006) är ett lands tillväxt, arbetslöshet och räntenivå som utgör de största ekonomiska krafterna, och dessa faktorer är i hög grad aktuella i dessa tider av finanskris.

Om ett land har låga tillväxttakter avspeglas det i en hög arbetslöshet som i sin tur påverkar konsumenternas köpkraft och Jobber och Fahy (2006) hävdar att i dåliga tider skjuter konsumenterna upp sin konsumtion och/eller så blir de mer kostnadsmedvetna och väljer att göra fler av sina inköp i lågprisbutiker. Räntorna som i nuläget är historiskt låga kommer så småningom att höjas och eftersom alla lån till slut måste betalas tillbaka, kommer kostnaderna för återbetalningen att öka och Jobber och Fahy (2006) hävdar att det kommer att leda till problem för många företag eftersom konsumenterna kommer att lägga mindre pengar på konsumtion.

3.3.2.2 Mikromiljön

Mikromiljön utgörs av aktörer i företagens omedelbara närhet som kan påverka företagens möjligheter att bedriva verksamhet. Av aktörerna är kunderna, leverantörerna och konkurrenterna av intresse för den här uppsatsen.

Jobber och Fahy (2006) hävdar att det är kunderna som i slutändan avgör om ett företag kommer att bli framgångsrikt eller inte och att ett företag måste bygga upp en kundbas samt behålla denna. För att kunna göra det krävs enligt författarna att ledningen i företaget besitter en förmåga att kunna känna när marknadens behov förändras så att företaget kan anpassa sig därefter. Kunderna utgör en av de viktigaste aktörerna för som nämndes ovan; finns det inga kunder finns det heller inget företag. Ett företags leverantörer påverkar i hög grad ett företags lönsamhet då de har möjligheten att höja sina priser vilket leder till ökade kostnader för företaget. I tider av minskad försäljning och omsättning kan det vara bra att se över företagets leverantörer och eventuellt göra sig av med de som företaget kan klara sig utan. För att lyckas på marknaden hävdar Jobber och Fahy (2006) att företag inte bara ska möta kundernas behov utan också särskilja sig från sina konkurrenter. Det kan till exempel röra sig om rabatter och erbjudanden som gör det egna företagets produkter mer attraktiva än konkurrenternas.

Kapitel 4

Empiri

I detta kapitel kommer svaren på enkätfrågorna att redovisas medan kopplingen till teorin kommer att göras i nästa kapitel.

4.1 Redovisning av enkätfrågor

Fråga 1

Antal anställda

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2	18	34,6	34,6	34,6
3-5	22	42,3	42,3	76,9
6-45	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar att detaljhandelsföretagen i Olofström till största delen består av små och medelstora företag vilket är typiskt för en ort i Olofströms storlek.

Fråga 2

År

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	16	30,8	30,8	30,8
6-15	16	30,8	30,8	61,5
16-40	16	30,8	30,8	92,3
41-70	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar en jämn spridning över de antal år som ägarna till detaljhandelsföretagen har haft sina företag vilket är en fördel då vi i undersökningen får med både oerfarna och mer erfarna företagare.

Fråga 3**Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	38	73,1	73,1	73,1
Nej	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar att majoriteten av detaljhandelsföretagen i Olofström har påverkats av finanskrisen vilket var förväntat med tanke på situationen på orten.

Fråga 4**När började Du/ni märka av finanskrisen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 200804	1	1,9	2,6	2,6
200808	1	1,9	2,6	5,3
200809	3	5,8	7,9	13,2
200810	6	11,5	15,8	28,9
200811	5	9,6	13,2	42,1
200812	7	13,5	18,4	60,5
200901	3	5,8	7,9	68,4
200903	3	5,8	7,9	76,3
200905	1	1,9	2,6	78,9
200906	3	5,8	7,9	86,8
200907	1	1,9	2,6	89,5
200910	4	7,7	10,5	100,0
Total	38	73,1	100,0	
Missing System	14	26,9		
Total	52	100,0		

Tabellen visar tydligt att de flesta detaljhandelsföretagen började märka av finanskrisen under oktober till december 2008. De 14 detaljhandelsföretagen som inte har påverkats av finanskrisen (se fråga 3) har heller inte svarat på fråga 4 och har därför räknats som saknade i denna tabell.

Fråga 5**Har försäljningen/omsättningen gått ner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	32	61,5	61,5	61,5
	Nej	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Mer än hälften av detaljhandelsföretagen har drabbats av minskad försäljning/omsättning.

Har Du/Ni tvingats att minska antalet anställda?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	13	25,0	25,0	25,0
	Nej	39	75,0	75,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar att endast en fjärdedel av detaljhandelsföretagen har minskat antalet anställda vilket kan höra ihop med att majoriteten av detaljhandelsföretagen i Olofström är små eller medelstora och har därmed inte så många anställda från början.

Har Du/Ni fått mindre lån från banken?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	5	9,6	9,6	9,6
	Nej	47	90,4	90,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Endast en liten del av detaljhandelsföretagen har fått mindre lån från banken och det kan ses som något förvånande då det var hos bankerna som krisen startade.

Har Du/Ni fått minskad kredit från leverantörer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	4	7,7	7,7	7,7
	Nej	48	92,3	92,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ytterst få av detaljhandelsföretagen har fått minskad kredit från sina leverantörer.

Har Ditt/Ert företag påverkats på något annat sätt?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	7	13,5	13,5	13,5
	Nej	45	86,5	86,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

De detaljhandelsföretag som angav att de har påverkats på något annat sätt har nämnt att de upplever tuffare villkor på marknaden, att de har fått fler kunder men att dessa gör lägre snittköp, att mindre tid har givits till anställda och ett par av detaljhandelsföretagen har till och med angett att deras omsättning har ökat.

Fråga 6**Försäljningsminskning**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4-10	13	25,0	41,9	41,9
	11-20	9	17,3	29,0	71,0
	21-30	7	13,5	22,6	93,5
	31-40	2	3,8	6,5	100,0
	Total	31	59,6	100,0	
Missing	System	21	40,4		
	Total	52	100,0		

Tabellen visar att de flesta detaljhandelsföretag har upplevt en låg till måttlig försäljningsminskning och det är endast ytterst få som drabbats av en kraftig försäljningsminskning. Av de 21 saknade svaren utgörs 20 av de detaljhandelsföretag som inte har haft någon försäljningsminskning alls och de kunde därför inte svara på denna fråga. Ett av detaljhandelsföretagen angav dock att det inte visste hur mycket försäljningen hade gått ner och därför blir antalet

saknade svar 21 istället för 20 som var det antalet detaljhandelsföretag som inte hade haft någon försäljningsminskning (se fråga 5).

Fråga 7

Med hur många har antalet anställda minskats?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	19,2	76,9	76,9
	2	1	1,9	7,7	84,6
	3	1	1,9	7,7	92,3
	5	1	1,9	7,7	100,0
	Total	13	25,0	100,0	
Missing	System	39	75,0		
Total		52	100,0		

De flesta av detaljhandelsföretagen har endast gjort sig av med en person vilket kan bero på detaljhandelsföretagens storlek då större företag kan avskeda fler personer utan att verksamheten störs allt för mycket. De 39 saknade svaren utgörs av de detaljhandelsföretag som inte har minskat antalet anställda (se fråga 5).

Fråga 8

Innan finanskrisen verkligen hade slagit till i Sverige, vidtog Du/Ni några åtgärder för att företaget inte skulle drabbas så hårt?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	15	28,8	28,8	28,8
	Nej	31	59,6	59,6	88,5
	Vet ej	6	11,5	11,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Tabellen visar att majoriteten av detaljhandelsföretagen inte vidtog några som helst åtgärder innan finanskrisen slog till i Sverige.

Fråga 9

Bland de detaljhandelsföretag som angav att de vidtog åtgärder nämndes mindre beställningar av leverantörer, minskning av antalet anställda, översyn av lagerkostnader, lägre investeringar, minskad sponsring, fler kampanjer och erbjudanden till kunder, minskade inköp, minskad marknadsföring och kortare öppettider. En del av detaljhandelsföretagen vidtog mer expansiva åtgärder i form av ökad marknadsföring, breddning av verksamheten, utökning av personal samt investeringar i, tillbyggnad av och flytt till andra lokaler.

Fråga 10**Har Du/Ni annonserat i lokaltidningar för att locka kunder?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	14	26,9	26,9	26,9
	Nej	38	73,1	73,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar att nästan tre fjärdedelar av detaljhandelsföretagen valde att inte annonsera i lokaltidningar när finanskrisen hade kommit till Sverige.

Har Du/Ni haft kampanjer/erbjudanden?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	24	46,2	46,2	46,2
	Nej	28	53,8	53,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Av de åtgärder detaljhandelsföretagen vidtog är kampanjer och erbjudanden de vanligast förekommande då hela 46,2 % av företagen har använt sig av den aktiviteten.

Har Du/Ni sagt upp anställda för att minska kostnaderna?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	12	23,1	23,1	23,1
	Nej	40	76,9	76,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

När finanskrisen väl hade kommit till Sverige var det inte många detaljhandelsföretag som valde att avskeda personal (se resonemang under fråga 7).

Inga åtgärder alls

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	8	15,4	15,4	15,4
	Nej	44	84,6	84,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar att endast 15,4 % av detaljhandelsföretagen var passiva och inte vidtog några som helst åtgärder när finanskrisen hade kommit till Sverige.

Har Du/Ni gjort någonting annat?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	14	26,9	26,9	26,9
	Nej	38	73,1	73,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Endast en dryg fjärdedel av detaljhandelsföretagen vidtog andra åtgärder än de som har tagits upp tidigare och några av dem som nämndes var minskade inköp, vip-kvällar för kunderna, minskning av antalet leverantörer för att behålla de mest lönsamma, deltagande på mässor, minskade investeringar, förändrat sortiment, översyn och uppsägning av avtal, avveckling av delar av verksamheten, utökning av öppettider, utökning av verksamheten till att omfatta fler serviceområden, utökning av kompetens samt flytt till större och bättre lokaler.

Fråga 11**Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	25	48,1	48,1	48,1
	Nej	13	25,0	25,0	73,1
	Vet ej	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Tabellen visar att nästan hälften av detaljhandelsföretagen har upplevt en vändning, medan den andra hälften fortfarande inte har gjort det eller säger sig inte veta om de har gjort det.

Fråga 12

Har invånarna i Olofström fått en mer positiv inställning till framtiden?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	14	26,9	26,9	26,9
Nej	38	73,1	73,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Är vändningen mer konkret, t.ex. ökad försäljning eller någon annan förändring?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	15	28,8	28,8	28,8
Nej	37	71,2	71,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Av de detaljhandelsföretag som i fråga 11 angav att de har börjat se en vändning är det nästan lika många som har upplevt en mer positiv inställning bland invånarna som en mer konkret förändring i företaget.

Fråga 13

Känner Du/Ni att Du/Ni har fått erfarenheter som kan användas vid eventuella framtida finanskriser?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	15	28,8	28,8	28,8
Nej	19	36,5	36,5	65,4
Vet ej	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

En övervägande del av detaljhandelsföretagen anser sig inte ha fått några erfarenheter eller säger sig inte veta om de har fått det.

Fråga 14

De detaljhandelsföretag som i fråga 13 svarade att de tagit med sig erfarenheter angav följande: att det är viktigt att inte binda allt sitt kapital, att annonsera om kampanjer och erbjudanden innan företaget påverkas allt för mycket, att minska lagret, att vara kostnadsmedveten och vända på varenda krona, att prova nya sätt att marknadsföra sig, att vara snabbare med att ställa om kostnadsbilden, att inte ta kunderna för givet och göra mer för att behålla gamla kunder, att inte planera för långt fram i tiden, att vara lyhörd mot marknaden och att vara flexibel för att möta

kundernas krav och förväntningar samt att överleva, tänka positivt och jobba hårdare.

Kapitel 5

Analys

I analyskapitlet kopplas resultaten från kapitel 4 ihop med teorin som presenterades i kapitel 3.

5.1 Fearn-Banks kristeori

Det visade sig tydligt att de flesta av detaljhandelsföretagen upptäckte finanskrisen under perioden oktober till december 2008 och det har ett klart samband med de stora varsel och uppsägningar som skedde på några av ortens största företag under de månaderna. Det visade sig att detaljhandelsföretagen framförallt upptäckte finanskrisen genom att deras försäljning/omsättning gick ner.

De flesta av detaljhandelsföretagen vidtog inte några åtgärder alls för att förbereda sig inför finanskrisen när den var på väg till Sverige. Men som korstabellen nedan visar kan det dock löna sig att vidta åtgärder då de detaljhandelsföretag som gjorde det uppvisar en lägre försäljningsminskning än de som inte vidtog några åtgärder alls. Av de detaljhandelsföretag som upplevde en försäljningsminskning på 4-10 % vidtog hela 61,5 % åtgärder till skillnad mot dem som hade en betydligt högre försäljningsminskning och inte vidtog några åtgärder alls, till exempel visar tabellen att inte några av detaljhandelsföretagen som minskade sin försäljning med 31-40 % vidtog några åtgärder i föreberedande syfte.

Försäljningsminskning * Innan finanskrisen verkligen hade slagit till i Sverige, vidtog Du/Ni några åtgärder för att företaget inte skulle drabbas så hårt? Crosstabulation

			Innan finanskrisen verkligen hade slagit till i Sverige, vidtog Du/Ni några åtgärder för att företaget inte skulle drabbas så hårt?			
			Ja	Nej	Vet ej	Total
Försäljningsminskning	4-10	Count	8	3	2	13
		% within Försäljningsminskning	61,5%	23,1%	15,4%	100,0%
	11-20	Count	1	8	0	9
		% within Försäljningsminskning	11,1%	88,9%	,0%	100,0%
	21-30	Count	0	6	1	7
		% within Försäljningsminskning	,0%	85,7%	14,3%	100,0%
	31-40	Count	0	2	0	2
		% within Försäljningsminskning	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Total	Count	9	19	3	31
		% within Försäljningsminskning	29,0%	61,3%	9,7%	100,0%

Som chi2-testet visar är p-värdet 1,7 % vilket innebär att detta samband dessutom är statistiskt säkerställt eftersom värdet är mindre än 5 %.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,382 ^a	6	,017
Likelihood Ratio	18,803	6	,005
Linear-by-Linear Association	4,343	1	,037
N of Valid Cases	31		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Fearn-Banks påståenden kring kontroll- och återhämtningsfasen om att en kris inte blir lika långvarig i ett företag ifall åtgärder vidtas i syfte att ta kontroll över situationen och att återhämtningsstiden blir längre för de företag som inte har vidtagit några åtgärder bekräftas av tabellen nedan. Den visar nämligen att det är 69,2 % av detaljhandelsföretagen som inte har sett en vändning som heller inte vidtog några åtgärder innan finanskrisen slog till i Sverige.

Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning? * Innan finanskrisen verkligen hade slagit till i Sverige, vidtog Du/Ni några åtgärder för att företaget inte skulle drabbas så hårt? Crosstabulation

			Innan finanskrisen verkligen hade slagit till i Sverige, vidtog Du/Ni några åtgärder för att företaget inte skulle drabbas så hårt?			
			Ja	Nej	Vet ej	Total
Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?	Ja	Count	10	13	2	25
		% within Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?	40,0%	52,0%	8,0%	100,0%
	Nej	Count	3	9	1	13
		% within Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?	23,1%	69,2%	7,7%	100,0%
	Vet ej	Count	2	9	3	14
	% within Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?	14,3%	64,3%	21,4%	100,0%	
	Total	Count	15	31	6	52
	% within Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?	28,8%	59,6%	11,5%	100,0%	

Som chi2-testet nedan visar är det här sambandet dock inte statistiskt säkerställt eftersom p-värdet är större än 5 %.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,378 ^a	4	,357
Likelihood Ratio	4,322	4	,364
Linear-by-Linear Association	3,602	1	,058
N of Valid Cases	52		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,50.

5.2 Strategi

5.2.1 Strategins principer

I korstabellen nedan har vi valt att ställa kampanjer/erbjudanden mot om försäljningen/omsättningen har gått ner då denna aktivitet visade sig vara den vanligaste bland detaljhandelsföretagen. Enligt tabellen är det 46,9 % av detaljhandelsföretagen som har drabbats av en försäljningsminskning som inte har haft kampanjer/erbjudanden vilket kan tyda på en tröghet hos detaljhandelsföretagen eller som Jacobsen och Thorsvik kallar dem, efterslänrare. Då kampanjer/erbjudanden framstod som den vanligaste aktiviteten för att ta itu med krisen kan detta tyda på att det har varit effektivt tidigare när försäljningen har behövt ökas. Denna kris visade sig dock vara så pass allvarlig att hela 53,1 % av detaljhandelsföretagen som trots allt använde sig av kampanjer/erbjudanden drabbades av en försäljningsminskning.

Crosstab

			Har Du/Ni haft kampanjer/erbjudanden?		
			Ja	Nej	Total
Har försäljningen/omsättning en gått ner?	Ja	Count	17	15	32
		% within Har försäljningen/omsättning en gått ner?	53,1%	46,9%	100,0%
	Nej	Count	7	13	20
		% within Har försäljningen/omsättning en gått ner?	35,0%	65,0%	100,0%
	Total	Count	24	28	52
		% within Har försäljningen/omsättning en gått ner?	46,2%	53,8%	100,0%

Som korstabellen här nedan och de i bilaga 2 visar är det kampanjer/erbjudanden som är den effektivaste åtgärden då 61,5 % av detaljhandelsföretagen drabbades av en lägre försäljningsminskning när de använde sig av den här aktiviteten, övriga åtgärder och aktiviteter uppvisar en lägre siffra i den rutan.

Crosstab

			Har Du/Ni haft kampanjer/erbjudanden?		
			Ja	Nej	Total
Försäljningsminskning	4-10	Count	8	5	13
		% within Försäljningsminskning	61,5%	38,5%	100,0%
	11-20	Count	3	6	9
		% within Försäljningsminskning	33,3%	66,7%	100,0%
	21-30	Count	4	3	7
		% within Försäljningsminskning	57,1%	42,9%	100,0%
	31-40	Count	2	0	2
		% within Försäljningsminskning	100,0%	,0%	100,0%
	Total	Count	17	14	31
		% within Försäljningsminskning	54,8%	45,2%	100,0%

5.2.2 Avsiktliga eller framväxande strategier?

Av tabellerna kan vi konstatera att de detaljhandelsföretag som har påverkats av finanskrisen och som har vidtagit respektive åtgärd använde sig av framväxande strategier medan de som inte har påverkats av finanskrisen men ändå vidtog respektive åtgärd istället använde sig av avsiktliga strategier. Den vanligaste typen var dock framväxande strategier vilket tyder på att finanskrisen var en plötslig händelse som ingen hade planerat för.

Crosstab

			Har Du/Ni annonserat i lokaltidningar för att locka kunder?		
			Ja	Nej	Total
Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	Ja	Count	10	28	38
		% within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	26,3%	73,7%	100,0%
	Nej	Count	4	10	14
		% within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	28,6%	71,4%	100,0%
	Total	Count	14	38	52
		% within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	26,9%	73,1%	100,0%

Crosstab

			Har Du/Ni haft kampanjer/erbjudanden?		
			Ja	Nej	Total
Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	Ja	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	19 50,0%	19 50,0%	38 100,0%
	Nej	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	5 35,7%	9 64,3%	14 100,0%
	Total	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	24 46,2%	28 53,8%	52 100,0%

Crosstab

			Har Du/Ni sagt upp anställda för att minska kostnaderna?		
			Ja	Nej	Total
Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	Ja	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	12 31,6%	26 68,4%	38 100,0%
	Nej	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	0 0,0%	14 100,0%	14 100,0%
	Total	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	12 23,1%	40 76,9%	52 100,0%

Crosstab

			Har Du/Ni gjort någonting annat?		
			Ja	Nej	Total
Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	Ja	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	12 31,6%	26 68,4%	38 100,0%
	Nej	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	2 14,3%	12 85,7%	14 100,0%
	Total	Count % within Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?	14 26,9%	38 73,1%	52 100,0%

5.3 Marknadsföring

5.3.1 Marknadsföringens fyra p

Inte alla av detaljhandelsföretagen har drabbats negativt av finanskrisen, några få har till och med ökat sin försäljning och omsättning vilket gjort det möjligt för dem att bredda verksamheten till att omfatta fler produkter. Några detaljhandelsföretag har även haft möjligheten att utöka själva produkterna som de säljer genom att öka kompetensen i företaget i syfte att kunna erbjuda bättre service till kunderna. Detaljhandelsföretagen som däremot har drabbats negativt

har istället varit tvungna att se över sitt sortiment och inte haft möjligheten att kunna utveckla verksamheten och produkterna på samma sätt. Detaljhandelsföretagen har inte sänkt priserna på sina produkter men de har istället använt sig av kampanjer och erbjudanden som kan ses som en form av rabatter som gör det egna företagets produkter mer attraktiva än konkurrenternas. När vi hämtade enkäterna berättade lågprisbutikerna att de inte i någon högre grad hade påverkats av finanskrisen på grund av de låga priserna på deras produkter som är attraktiva i dessa tider.

Lite mer än en fjärdedel av detaljhandelsföretagen angav att de har annonserat i lokalpressen för att göra konsumenterna medvetna om företaget och dess produkter medan de som har utökat verksamheten och därmed sortimentet också har använt sig av annonser för att göra konsumenterna medvetna men i deras fall om det utökade sortimentet. Många av detaljhandelsföretagen har dock skurit ner på annonser på grund av de kostnader som är förknippade med denna typ av marknadsföring trots att det under tider som dessa är då det kanske behövs som allra mest. En kortsiktig åtgärd som ger snabb respons i form av ökad försäljning är sales promotion genom kampanjer och erbjudanden vilket i vår undersökning har framträtt som den vanligaste aktiviteten. Detta kan hänga samman med att reklam har blivit dyrare och sales promotion har därför blivit ett bra substitut eller alternativ som även är tillgängligt för företag med ansträngd ekonomi. Risken med sales promotion är dock att konsumenterna enbart väljer att handla i butiken när de erbjuds rabatter och dylikt men inte annars.

5.3.2 Makro- och mikromiljön

De ekonomiska krafterna tillväxt, arbetslöshet och räntenivå i Jobber och Fahys (2006) makromiljö kan appliceras på situationen i Sverige och Olofström. De dåliga tiderna i kommunen skulle enligt Jobber och Fahy (2006) leda till att konsumenterna skjuter upp sin konsumtion och/eller blir mer kostnadsmedvetna och väljer att göra fler av sina inköp i lågprisbutiker. Detta beteende framträder tydligt i undersökningen dels då hela 61,5 % av detaljhandelsföretagen upplevt en försäljningsminskning vilket tyder på en uppskjuten konsumtion bland invånarna, dels då många av lågprisbutikerna när vi hämtade enkäterna berättade att de

antingen inte påverkats alls eller i en mycket liten omfattning vilket är ett tydligt tecken på en ökad kostnadsmedvetenhet hos invånarna i Olofström.

En av aktörerna i mikromiljön är kunderna och det är de som enligt Jobber och Fahy (2006) bestämmer ett företags framgång. I undersökningen är det tydligt att det är kunderna som är orsaken till att det går dåligt för många av detaljhandelsföretagen då det tydligt framkom att de allra flesta detaljhandelsföretag började påverkas under perioden oktober till december 2008, samma månader då de största varslen lades. Leverantörerna är en annan aktör som i hög grad påverkar företaget då de har möjligheten att höja sina priser med åtföljande ökade kostnader i företaget. Detaljhandelsföretagen i Olofström är medvetna om detta då de gjort mindre beställningar hos sina leverantörer och minskat antalet leverantörer i syfte att endast behålla de mest lönsamma.

Kapitel 6

Slutsatser

I detta avslutande kapitel dras slutsatser utifrån vad som framkommit i undersökningen.

6.1 Slutsatser

Av detaljhandelsföretagen i Olofström har de flesta nått Fearn-Banks första fas, upptäckt, och de har därmed påverkats antingen positivt eller negativt av finanskrisen, det är inte många som har lämnats opåverkade. Som en sammanfattning av Fearn-Banks kristeori kan vi konstatera att om detaljhandelsföretagen i undersökningen skulle ha tagit sig igenom alla fem faser skulle de genomgående ha svarat ja på samtliga frågor i enkäten. Så är dock inte fallet vilket är en indikation på att ett företags krishantering inte följer den ordning som Fearn-Banks hävdar eftersom det hos vissa av detaljhandelsföretagen saknas ett antal faser. Det här kan bero på att Fearn-Banks faser utgör ett slags ideal för hur ett företag ska hantera kriser och överensstämmer inte med verkligheten.

Med tanke på situationen i Olofström är det föga förvånande att det är framväxande strategier som är den vanligast förekommande strategitypen. Det var få som kunde förutse hur hårt Olofström skulle drabbas av finanskrisen och därför var det inte alla detaljhandelsföretag som hade några planerade strategier att implementera.

Från marknadsföringen kan vi konstatera att Jobber och Fahy's makro- och mikromiljö på ett bra sätt kan appliceras på detaljhandelsföretagens situation i Olofström. När det gäller makromiljön kan vi dra slutsatsen att konsumenterna har blivit mer försiktiga och kostnadsmedvetna eftersom många av detaljhandelsföretagen har upplevt en försäljningsminskning och lågprisbutikerna berättade att de inte har drabbats lika hårt. I fråga om mikromiljön kan vi bland

annat konstatera att många av detaljhandelsföretagen har dragit ner på beställningarna hos sina leverantörer och minskat antalet leverantörer i syfte att behålla de mest lönsamma. Detaljhandelsföretagen har därmed utifrån sin situation sett över verksamheten och vidtagit nödvändiga åtgärder.

Slutligen kan vi konstatera att det genom hela uppsatsen framkommit hur hårt finanskrisen har slagit mot Olofström och då inte bara mot de invånare som har blivit varslade och uppsagda. Det framkom i undersökningen att även detaljhandelsföretagen på orten har drabbats i varierande utsträckning. Syftet med uppsatsen var att studera om detaljhandelsföretagen har hanterat finanskrisen på olika sätt och undersökningen visade att så var fallet.

6.2 Förslag till vidare forskning

Som en uppföljning på vår undersökning hade det varit intressant att studera samma detaljhandelsföretag igen om några år för att se om situationen för dem har förbättrats.

Källförteckning

Tryckta källor

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräås, Carin och Haglund, Lars (2001). *Marknadsundersökning: en handbok*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, Jesper, Heide, Mats och Larsson, Larsåke (2009). *Kriskommunikation*. Liber.

Fearn-Banks, Kathleen (2007). *Crisis communications: A casebook approach*. 3 uppl. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Flodin, Bertil (1999) *Planlagd kriskommunikation*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Gillberg, Tore (2008). Olofströms svarta onsdag. *Sydöstran*, 9 oktober.

Gillberg, Tore (2009). Central förhandling på EBP. *Sydöstran*, 8 maj.

Gillberg, Tore (2009). 1 200 jobb borta på ett år. *Sydöstran*, 12 november.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jobber, David & Fahy, John (2006). *Foundations of Marketing*. 2 uppl. New York: McGraw-Hill Education.

Klinthage, Jörgen (2008). Finnveden varslar 96 anställda i Olofström. *Sydöstran*, 23 september.

Knee, Derek & Walters, David (1985). *Detaljhandelns strategier*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Martinson, Jan-Erik (2009). 14 får gå från Sandahls Fulload i Olofström. *Sydöstran*, 12 juni.

Roos, Göran, von Krogh, Georg och Roos, Johan (2004). *Strategi – en introduktion*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Wahlgren, Lars (2008). *SPSS steg för steg*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapliga artiklar

Mintzberg, Henry & Waters, James A (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6, ss. 257-272.

Porter, Michael E (1974). Consumer Behaviour, Retailer Power and Market Performance in Consumer Group Industries. *Review of Economics and Statistics*, vol. 56, nr 4, ss. 419-436.

Sundin, Elisabeth (2003). Små företag – lösning på vad och för vem? I Ekstedt, Eskil (red.). *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. (Arbetsliv i omvandling 2003:8). S. 253-271.

Internet

Olofströms kommun (senast uppdaterad 2009). *Större arbetsplatser i Olofström*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.olofstrom.se>>/Om Olofström/Statistik. (2009-11-18).

Finnveden (senast uppdaterad 2009). *Finnveden Metal Structures varslar 61 personer vid fabriken i Olofström*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.finnveden.com/sv/>>/Olofström/Nyheter och media/Nyheter och pressmeddelande. (2009-11-18).

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2009). *Definition av detaljhandel*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.ne.se>>/Detaljhandel. (2009-11-12).

Wikipedia (senast uppdaterad 2009) *Definition av detaljhandel*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://sv.wikipedia.org/wiki>>/Detaljhandel. (2009-11-12).

Konjunkturinstitutets rapport nr 1 från 2008, Den finansiella krisen – utveckling under 2008. Tillgänglig:
<http://www.konj.se/download/18.6b38234911d6cedb125800040543/Ruta2_+KL_dec2008_web.pdf>. (2009-11-17).

Konjunkturinstitutets rapport nr 2 från 2008, Den finansiella krisens effekter på svensk ekonomi. Tillgänglig:
<http://www.konj.se/download/18.6b38234911d6cedb125800040132/Ruta1_KL_dec2008_web.pdf>. (2009-11-17).

1. Hur många anställda har Ditt/Ert företag?

.....

2. I hur många år har Du/Ni haft Ditt/Ert företag?

.....

3. Har Ditt/Ert företag påverkats av finanskrisen?Ja _0 Nej _1**4. När började Du/Ni märka av finanskrisen?**

.....

5. Hur har företaget påverkats av finanskrisen? Flera alternativ kan markeras.Försäljningen/omsättningen har gått ner Tvingats att minska antalet anställda Mindre lån från banken Minskad kredit från leverantörer

Annat.....

6. Om försäljningen/omsättningen har gått ner, med hur mycket? Svara i %.

.....

7. Om Du/Ni tvingats att minska antalet anställda, med hur många?

.....

8. Innan finanskrisen verkligen hade slagit till i Sverige, vidtog Du/Ni några åtgärder för att företaget inte skulle drabbas så hårt?Ja _0 Nej _1 Vet ej _2**9. Om ja, vilka åtgärder vidtog Du/Ni?**

.....

.....

10. Vad har Du/Ni gjort för att minska effekterna av finanskrisen när den väl hade kommit till Sverige? Flera alternativ kan markeras.

Annonserat i lokaltidningar för att locka kunder

Haft kampanjer/erbjudanden

Sagt upp anställda för att minska kostnaderna

Ingenting

Annat.....

.....

11. Tycker Du/Ni att Du/Ni börjar se eller har sett en vändning?

Ja _0 Nej _1 Vet ej _2

12. Om Du/Ni börjar se eller har sett en vändning, hur yttrar sig denna vändning? Flera alternativ kan markeras.

Invånarna i Olofström har fått en mer positiv inställning till framtiden _0

Mer konkret, t.ex. ökad försäljning eller någon annan förändring _1

13. Känner Du/Ni att Du/Ni har fått erfarenheter som kan användas vid eventuella framtida finanskriser?

Ja _0 Nej _1 Vet ej _2

14. Om ja, vilken/vilka?

.....

.....

.....

Tack för Din/Er medverkan!

Korstabeller

Bilaga 2

Crosstab

			Har Du/Ni annonserat i lokaltidningar för att locka kunder?		
			Ja	Nej	Total
Försäljningsminskning	4-10	Count	3	10	13
		% within Försäljningsminskning	23,1%	76,9%	100,0%
	11-20	Count	2	7	9
		% within Försäljningsminskning	22,2%	77,8%	100,0%
	21-30	Count	3	4	7
		% within Försäljningsminskning	42,9%	57,1%	100,0%
	31-40	Count	1	1	2
		% within Försäljningsminskning	50,0%	50,0%	100,0%
	Total	Count	9	22	31
		% within Försäljningsminskning	29,0%	71,0%	100,0%

Crosstab

			Har Du/Ni sagt upp anställda för att minska kostnaderna?		
			Ja	Nej	Total
Försäljningsminskning	4-10	Count	3	10	13
		% within Försäljningsminskning	23,1%	76,9%	100,0%
	11-20	Count	5	4	9
		% within Försäljningsminskning	55,6%	44,4%	100,0%
	21-30	Count	2	5	7
		% within Försäljningsminskning	28,6%	71,4%	100,0%
	31-40	Count	1	1	2
		% within Försäljningsminskning	50,0%	50,0%	100,0%
	Total	Count	11	20	31
		% within Försäljningsminskning	35,5%	64,5%	100,0%

Crosstab

			Har Du/Ni gjort någonting annat?		
			Ja	Nej	Total
Försäljningsminskning	4-10	Count	6	7	13
		% within Försäljningsminskning	46,2%	53,8%	100,0%
	11-20	Count	1	8	9
		% within Försäljningsminskning	11,1%	88,9%	100,0%
	21-30	Count	2	5	7
		% within Försäljningsminskning	28,6%	71,4%	100,0%
	31-40	Count	0	2	2
		% within Försäljningsminskning	,0%	100,0%	100,0%
	Total	Count	9	22	31
		% within Försäljningsminskning	29,0%	71,0%	100,0%

Försäljningsminskning * Inga åtgärder alls Crosstabulation

			Inga åtgärder alls		
			Ja	Nej	Total
Försäljningsminskning	4-10	Count	0	13	13
		% within Försäljningsminskning	,0%	100,0%	100,0%
	11-20	Count	2	7	9
		% within Försäljningsminskning	22,2%	77,8%	100,0%
	21-30	Count	1	6	7
		% within Försäljningsminskning	14,3%	85,7%	100,0%
	31-40	Count	0	2	2
		% within Försäljningsminskning	,0%	100,0%	100,0%
	Total	Count	3	28	31
		% within Försäljningsminskning	9,7%	90,3%	100,0%