



CHALMERS

Konkurrenskraft från krisdriven innovation

Hur företag skapade konkurrenskraft genom omställning till samhällskritiska produkter under Covid-19

Kandidatarbete inom Teknikens ekonomi och organisation

ZACARIAS FREJD KARIN GÖTENFELT HEIDY HELLMAN

AXEL MELLBERG HOPE MSUNGO ANTON SVENSSON

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2025

www.chalmers.se

Kandidatarbete TEKX18-VT25-20

Konkurrenskraft från krisdriven innovation

Hur företag skapade konkurrenskraft genom omställning till samhällskritiska produkter under Covid-19

Competitiveness from crisis-driven innovation

How firms created competitiveness through transformation to societally critical products during Covid-19

ZACARIAS FREJD

HEIDY HELLMAN

HOPE MSUNGO

KARIN GÖTENFELT

AXEL MELLBERG

ANTON SVENSSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Innovation and R&D Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2025

Konkurrenskraft från krisdriven innovation

Hur företag skapade konkurrenskraft genom omställning till samhällskritiska produkter under Covid-19

ZACARIAS FREJD KARIN GÖTENFELT

HEIDY HELLMAN AXEL MELLBERG

HOPE MSUNGO ANTON SVENSSON

© ZACARIAS FREJD, 2025

© HEIDY HELLMAN, 2025

© HOPE MSUNGO, 2025

© KARIN GÖTENFELT, 2025

© AXEL MELLBERG, 2025

© ANTON SVENSSON, 2025

Kandidatarbete TEKX18-VT25-20

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2025

Gothenburg, Sweden 2025

Competitiveness from crisis-driven innovation

How firms created competitiveness through transformation to societally critical products during Covid-19

ZACARIAS FREJD
HEIDY HELLMAN
HOPE MSUNGO

KARIN GÖTENFELT
AXEL MELLBERG
ANTON SVENSSON

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

SUMMARY

This study investigates how Swedish companies that, during Covid-19, shifted their operations to the production of critical products, such as face masks and hand sanitizer, succeeded in creating competitiveness through crisis-driven innovation.

Background

When crises such as pandemics, wars, or environmental disasters occur, the society, along with the business sector, is affected. In some cases, companies rapidly shift their operations to meet critical societal needs for goods and services, through innovation. In a world where crises have become part of everyday life, knowledge about sustainability in the context of crisis-driven innovation, as well as how competitiveness is essential for strengthening long-term preparedness. However, knowledge of whether companies generate competitiveness from crisis-driven innovation, and if so, how this occurs, is still lacking, and empirical studies remain scarce.

Aim

The study aims to develop knowledge about how companies create sustainability and competitiveness through crisis-driven innovation.

Theoretical framework

To focus the empirical work, an analytic framework was developed on how social, environmental, and economic sustainability can interact with competitiveness and be integrated into a company's transformations efforts during crisis-driven innovation.

Method

The empirical investigation is based on a qualitative multiple-case study of twelve Swedish companies, with data collected through semi-structured interviews and complemented by secondary data. The analysis was structured using the theoretical framework, and patterns were identified both within and across the cases.

Results and Implications

The companies that continued production of the socially critical products after the pandemic created competitiveness by integrating sustainability into their transformation, demonstrating long-term leadership, and collaboration with external stakeholders. The companies that phased out production developed competitiveness in other ways, such as by enhancing their market reputation or creating new revenue opportunities. In summary, all the companies that engaged in crisis-driven innovation during the pandemic generated competitiveness either directly or indirectly, which not only contributed to their survival during Covid-19 but also provided valuable lessons for future crises.

Keywords: Crisis-driven innovation, competitiveness, Covid-19, social crisis, transition, corporate strategy, supply preparedness

Note: The report is written in Swedish

SAMMANFATTNING

Studien undersöker hur svenska företag som under Covid-19 ställde om sin verksamhet till produktion av samhällskritiska produkter, såsom munskydd och handsprit, lyckades skapa konkurrenskraft genom krisdriven innovation.

Bakgrund

När kriser som pandemier, krig eller miljökatastrofer uppstår påverkas hela samhället, inklusive näringslivet. I vissa fall ställer företag snabbt om sin verksamhet för att möta samhällskritiska behov av varor och tjänster genom innovation. I en värld där kriser blivit en del av vardagen är kunskap om hållbarhet och konkurrenskraft vid krisdriven innovation avgörande för att stärka samhällets långsiktiga beredskap. Kunskapen om huruvida företag skapar konkurrenskraft genom krisdriven innovation, och i så fall hur, är dock begränsad och empiriska studier lyser med sin frånvaro.

Syfte

Studien syftar till att utveckla kunskap om hur företag skapar hållbarhet och konkurrenskraft från krisdriven innovation.

Teoretiskt ramverk

För att inrikta det empiriska arbetet utvecklades ett analytiskt ramverk som visar hur social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet kan samspela med konkurrenskraft i ett företags omställningsarbete vid krisdriven innovation.

Metod

Den empiriska undersökningen baseras på en kvalitativ flerfallsstudie av tolv svenska företag, där data samlades in genom semistrukturerade intervjuer och kompletterades med sekundärdata. Därefter strukturerades analysen utifrån det teoretiska ramverket och mönster identifierades såväl inom som mellan fallen.

Resultat och implikationer

De företag som fortsatte med produktionen av den samhällskritiska produkten efter pandemin skapade konkurrenskraft genom att integrera hållbarhet i sin omställning, utöva långsiktigt ledarskap samt samarbeta med externa aktörer. De företag som avvecklade produktionen skapade emellertid konkurrenskraft i annan form, exempelvis genom stärkt rykte på marknaden eller nya intäktsmöjligheter. Sammanfattningsvis skapade samtliga företag som bedrev krisdriven innovation under pandemin antingen direkt eller indirekt konkurrenskraft, som inte enbart bidrog till överlevnad under Covid-19, utan lärdomar inför framtida kriser.

Nyckelord: krisdriven innovation, konkurrenskraft, Covid-19, samhällskris, omställning, företagsstrategi, försörjningsberedskap

Notera: Rapporten är skriven på svenska

Författarnas tack

Under arbetet med detta kandidatarbete har flera personer bidragit med värdefullt stöd och inspiration. Vi vill särskilt rikta ett varmt tack till vår handledare, Joakim Netz, för hans vägledning, engagemang och värdefulla insikter genom hela projektet.

Vi vill även tacka alla respondenter som generöst delat med sig av sina erfarenheter och perspektiv- utan deras bidrag hade studien inte varit möjlig.

Ett stort tack riktas också till föreläsarna och bibliotekarierna som stöttat oss med resurser och kunskap under arbetets gång.

Slutligen vill vi tacka vår examinator, Martin Löwstedt, för stöd och användbara verktyg för att skriva en vetenskapligt underbyggd rapport.

Ordlista

- **Agil:** flexibel och snabbfotad förändring
- **Aktivitetssystem:** samverkande aktiviteter som skapar företagsvärde
- **Goodwill:** förtroende och ett positivt rykte för företag
- **Polykris:** flera parallella kriser
- **Resiliens:** motståndskraft och återhämtningsförmåga
- **Social normering:** anpassning av beteende utifrån sociala förväntningar
- **Triangulering:** kombination av flera källor för att stärka validitet

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Historiskt perspektiv.....	2
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfrågor.....	3
1.5 Avgränsningar	4
2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	5
2.1 Samhällskris.....	5
2.2 Krisdriven innovation.....	5
2.3 Konkurrenskraft från krisdriven innovation.....	6
2.3.1 Innovationsarbete	7
2.3.2 Affärsmodell.....	8
2.3.3 Marknadsstruktur.....	9
2.4 Hållbarhet	10
2.4.1 Social hållbarhet.....	10
2.4.2 Miljömässig hållbarhet.....	11
2.4.3 Ekonomisk hållbarhet.....	12
3 TEORETISKT RAMVERK	14
3.1 Dimensioner av konkurrenskraft och hållbarhet.....	14
3.2 Omställningsfaser vid samhällskris.....	15
3.2.1 Före krisen.....	15
3.2.2 Under krisen	15
3.2.3 Efter krisen	15
4 METOD	17
4.1 Studiens utformning.....	17
4.2 Datainsamling.....	19
4.2.1 Framtagande av intervjuguide	20
4.2.2 Urval intervjuer	20
4.2.3 Sekundärdata	22
4.3 Dataanalys.....	23
4.4 Etiska ställningstaganden.....	24
5 EMPIRI.....	25
5.1 Företag som fortsatt med samhällskritisk produkt	25

5.2 Företag som avvecklat samhällskritisk produkt	26
5.3 Hållbarhetsbedömning	29
6 RESULTAT OCH ANALYS	30
6.1 Resultat del 1: Direkt konkurrenskraft	30
6.1.1 Miljömässigt hållbarhetsarbete.....	30
6.1.2 Långsiktigt ledarskap	31
6.1.3 Externa samarbeten	32
6.2 Resultat del 2: Indirekt konkurrenskraft	32
6.2.1 Relationer och anseende.....	33
6.2.2 Nya intäkts- och affärsmöjligheter	33
6.2.3 Kombinerad hållbarhet.....	34
7 DISKUSSION.....	36
7.1 Hållbarhetsarbete.....	36
7.2 Ledarskap och organisation	37
7.3 Externa samarbeten	38
8 VIDARE FORSKNING.....	41
APPENDIX.....	48

1 Inledning

I detta avsnitt beskrivs studiens bakgrund och ett historiskt perspektiv på kriser. Vidare presenteras syfte, forskningsfrågor samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Under Covid-19 ställde flera företag om sin produktion för att tillverka samhällskritiska produkter, såsom skyddsutrustning och handsprit, i syfte att möta en snabbt förändrad efterfrågan. Dessa företag var, före pandemin, verksamma inom andra produktområden och/eller marknader, men genomförde omställningen som en form av krisdriven innovation. Krisers påverkan kan innebära betydande risker och utmaningar, men kan samtidigt öppna upp för nya möjligheter.

Krisdriven innovation syftar till utveckling och kommersialisering av produkter och tjänster vid akuta behov och bristande utbud, ofta till följd av samhällskriser såsom pandemier, krig, miljökatastrofer eller omfattande migration. I krissituationer påverkas ofta hela samhället, särskilt näringslivet, som behöver anpassa sig till krisen och den förändrade marknadssituationen. I vissa fall krävs en omställning av verksamheter för att möta den samhällskritiska efterfrågan.

Företag är genom sin förmåga att leverera varor och tjänster centrala aktörer inom alla sektorer i försörjningsberedskapen, särskilt med sina globala leverantörskedjor och nätverk. Vid samhällskris kan det därför förväntas att företag utvecklar kapacitet för krisdriven innovation och, om förutsättningar finns, ställer om verksamheten för samhällskritiska produkter eller tjänster. Krisdriven innovation omfattar därmed även process- och organisationsinnovationer kopplat till omställningsarbetet i kristid.

Mot bakgrund av klimatkrisen och globala oroligheter blir erfarenheter från tidigare omställningar alltmer relevanta, inte minst eftersom beredskapsbehovet ökar och därmed även kostnader ökar. För att uppnå ekonomiskt hållbar beredskap krävs att företag genererar vinst som kan återinvesteras, samtidigt som produktionen sker med hänsyn till miljön.

Studier om krisdriven innovation och snabba omställningar ökade i samband med pandemin (Bessant et al., 2015; Dahlke et al., 2021), men kunskap om hur dessa innovationer leder till konkurrenskraft är ett outforskat område (Netz et al., 2022). En central fråga i detta projekt är

om de företag som bedrev krisdriven innovation under Covid-19 utvecklade konkurrenskraft, och i så fall hur.

1.2 Historiskt perspektiv

Kris i samhället och innovation för att försörja befolkningen med produkter och tjänster är inget nytt fenomen som uppstått i samband med Covid-19, utan något som utvecklats under lång tid.

Begreppet kris används idag brett och ofta synonymt med termer som oro eller konflikt. När kris betraktas som ett långvarigt tillstånd kan det beskriva såväl korta som långa övergångsperioder, mot förbättring, försämring eller något helt nytt (Koselleck & Richter, 2006). Enligt Barrios (2017) kan en kris definieras som ett tillstånd som stör den normala ordningen i samhället, där etablerade normer och rutiner blir ifrågasatta eller satta under press. En modern tolkning av begreppet är att kriser avslöjar grundorsaker till problem eller kan ses som starten på transformativa perioder som omdefinierar liv och mening.

Genom historien har olika kriser tvingat företag, individer och samhällen att agera snabbt och ompröva sina tankesätt. Kriser har påverkat marknader, innovation och konkurrenskraft både på lång och kort sikt. Det finns olika typer av kriser som har varierande inverkan på samhället: geopolitiska, ekonomiska, miljömässiga och hälsomässiga. Dessa kan skapa både utmaningar och möjligheter för företag beroende på krisens utformning.

Två framträdande exempel på geopolitisk kriser är oljekrisen 1973 och Rysslands pågående invasion av Ukraina. Oljekrisen utlöstes när 85% av världens oljetillförsel ströps, vilket skapade incitament för företag och stater att ompröva sin energiförbrukning. Konsekvenserna blev en ökad satsning inom energieffektivitet, energiutvinning och alternativa bränslen, särskilt av hållbara energikällor (Karlsson & Mårtensson, 2006). Rysslands invasion av Ukraina har på liknande sätt tvingat fram nya samarbeten och drivit på innovation inom energiomställning och energiförbrukning (Peterson, 2024).

Ekonomiska kriser har också haft stor påverkan, exempelvis 1930-talets ”stora depression”, finanskrisen i Sverige på 1980-talet och den globala finanskrisen 2008. Den senare krisen ledde till omfattande omstruktureringar inom den finansiella sektorn och införandet av nya finanspolitiska åtgärder. På längre sikt uppstod ett ökat fokus på hållbar finansiering och transparens, vilket drev efterfrågan på mer hållbara affärsmodeller (Chen et al., 2019).

Det finns även kriser vars huvudsakliga påverkan sker i framtiden. Klimatkrisen är ett tydligt exempel, där både marknadens och samhällets reagerat med en omställning mot grön energi, hållbar produktion och produktutveckling (Zeng, 2024). Ett annat framtidsscenario är den globala befolkningskollapsen, där födelsetalen i många utvecklade länder ligger långt under ersättningstaken 2,1 barn per kvinna (CIA, 2025). Detta kan få konsekvenser för arbetsmarknaden och samhällsstrukturer, vilket i sin tur kan driva innovation inom automation och AI för att motverka arbetskraftsbrist (Ellingrud, 2025).

I en alltmer globaliserad och osäker värld är det troligt att kriser inte bara fortsätter att uppstå, utan även tenderar att överlappa och förstärka varandra. Fenomenet polykris beskriver just detta samspel mellan flera samtidiga kriser. Kombinationen av Covid-19, kriget i Ukraina, energikrisen, klimatkrisen och den höga inflationen utgör ett aktuellt exempel (Whiting, 2023).

Sammantaget har kriser format marknader, företagsstrategier och samhället i stort. I ljuset av framtida och oförutsägbara kriser blir hållbarhetsperspektivet och krisdriven innovation allt viktigare. Långsiktiga och hållbara innovationsstrategier kan stärka företags förmåga att hantera samhällskriser, oavsett typ och omfattning.

1.3 Syfte

Studien syftar till att utveckla kunskap om hur företag skapar hållbarhet och konkurrenskraft från krisdriven innovation. Detta undersöks genom en empirisk studie av hur svenska företag under Covid-19 ställde om sin verksamhet för att möta det akuta behovet av samhällskritiska produkter.

1.4 Forskningsfrågor

För att analysera hur konkurrenskraft kan skapas från krisdriven innovation studeras både företag som valde att fortsätta producera den samhällskritiska produkten, och företag som senare avvecklade produktionen. Denna indelning utgör grunden för studiens första forskningsfråga:

1. *Hur skiljer sig skapandet av konkurrenskraft hos företag som väljer att fortsätta respektive avveckla krisdriven innovation?*

Vidare analyseras hållbarhetsaspekter i syfte att förstå hur dessa har påverkat den långsiktiga konkurrenskraften. Detta ligger till grund för den andra forskningsfrågan:

- 2. Hur har social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet integrerats i företagens omställning och hur har detta påverkat företagens långsiktiga konkurrenskraft?*

Studien jämför företag som fortsatt producera den samhällskritiska produkten efter pandemin med de företag som avvecklat produktionen. Detta för att få en djupare förståelse för vilka förutsättningar som möjliggör långsiktig konkurrenskraft.

1.5 Avgränsningar

För att besvara forskningsfrågorna och säkerställa studiens genomförbarhet har ett antal avgränsningar tillämpats. Specifikt är studien begränsad till de företag som ställde om till produktion av samhällskritiska produkter genom krisdriven innovation av munskydd, handsprit och skyddsrockar. Andra typer av krisberedskapsartiklar som hygienprodukter och livsmedel omfattas inte av studien. Vidare avgränsas studien till Covid-19 som samhällskris, med fokus på perioden 2020 till 2022, samt de efterföljande åren 2023 och 2024. Studien omfattar därmed ett femårigt förlopp av krisdrivna innovationer.

2 Litteraturgenomgång

Detta kapitel introducerar och definierar de centrala begrepp som ligger till grund för studien: kris, innovation, konkurrenskraft och hållbarhet. Dessa begrepp är nära sammankopplade i analysen av hur företag under pandemin anpassade sin verksamhet till produktion av samhällskritiska produkter. Syftet är att fördjupa förståelsen för den typ av kris som analyseras, hur innovation kan förstås, samt varför krisdriven innovation kan skapa konkurrenskraft.

2.1 Samhällskris

Studien särskiljer begreppen kris och samhällskris. En samhällskris avser en övergripande händelse som påverkar flera delar av samhället och kan inkludera olika typer av extraordinära och allvarliga situationer. Enligt myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB, 2025) kan en samhällskris, beroende på omfattning och spridning, vara lokal, regional eller nationell.

Samhällen kan utsättas för både plötsliga och smygande kriser. Plötsliga kriser uppstår oftast hastigt och utan förvarning, medan smygande kriser utvecklas gradvis och föregås ofta av varningssignaler. Trots detta tenderar myndigheter att bli överraskade när smygande kriser eskalerar. I efterhand kan ett startskede ofta identifieras, men förloppet sträcker sig över tid (Nolte & Lindenmeier, 2023). Båda krisformerna skapar nya utmaningar och mönster som i sin tur formar och omvandlar framtiden (Barrios, 2017).

Covid-19 är en smygande och global samhällskris som först identifierades i Kina år 2019 och därefter spreds över hela världen. Pandemin överraskade såväl myndigheter till medborgare och utgör därmed ett tydligt exempel på en smygande samhällskris (Nolte & Lindenmeier, 2023).

2.2 Krisdriven innovation

I tider av kris blir innovation en avgörande faktor. När ordinarie tillvägagångssätt inte längre är tillräckliga eller misslyckas, uppstår ett behov av snabb problemlösning och utveckling av nya strategier. Detta fenomen benämns som krisdriven innovation och kännetecknas av flera centrala faktorer. För det första tvingar extrema förhållanden fram genombrott eller radikala lösningar till följd av det akuta behovet. För det andra krävs att organisationen snabbt

anpassar sig genom mer direkta test och förbättringsacykler. Slutligen är samverkan, både inom och mellan sektorer, avgörande för att möjliggöra innovativa lösningar (Bessant et al., 2015).

Dahlke et al. (2021) beskriver krisdriven innovation som en process där nya eller befintliga tillvägagångssätt, lösningar eller metoder utvecklas och implementeras för att möta de utmaningar och behov som uppstår. Det kan röra sig om tekniska framsteg, nya sätt att hantera samhällsutmaningar eller förbättrad livskvalitet. Processen förutsätter ofta koordination mellan olika intressenter i ett komplext ekosystem bestående av aktörer så som staten, utbildningssektorn och näringslivet. Exempel på innovation är digitalisering, nya rutiner och arbetssätt (Dahlke et al., 2021).

Att lyckas med krisdriven innovation handlar inte enbart om att återgå till ett tidigare tillstånd, utan om att bygga resiliens genom innovativ anpassning. Resiliens, med ursprung i ekologi och psykologi, syftar på ett systems eller en individs förmåga att hantera störningar och stress (Birkmann et al., 2013). Den traditionella innebörden av resiliens fokuserar på återhämtning och återgång till normala operationer. Nutida innovationsdriven resiliens fokuserar på transformation genom att utveckla och förbättra system för att bättre hantera framtida utmaningar (Nolte & Lindenmeier, 2023).

Under Covid-19 utsattes både samhälle och företag för de utmaningar och krav som kännetecknar krisdriven innovation. Flera svenska företag valde exempelvis att tillfälligt överge ett vinstdrivet tillvägagångssätt till förmån för samhällsnytta, även under ekonomisk osäkerhet. Denna process är emotionellt driven och visar hur företag under villkor av samhällskris snabbt kan förändra sociala normer för att omfördela resurser och etablera sig på nya marknader (Netz et al., 2022). Samtidigt mötte innovationsarbetet flera hinder. Bristande teknik, låg genomförbarhet, institutionella barriärer såsom byråkrati, låsta organisationsstrukturer och brist på stöd från beslutsfattare. För att upprätthålla den krisdrivna innovationsprocessen krävs flexibilitet för att företag tillsammans med andra organisationer ska anpassa sig snabbt (Sharma et al., 2022).

2.3 Konkurrenskraft från krisdriven innovation

Eklund och Thulin (2017) beskriver konkurrenskraft som ett mångfacetterat och komplext begrepp, vars innebörd varierar beroende på analysnivå och kontext. Det kan analyseras på makronivå, där fokus ligger på ett lands tillväxt och välfärd, eller på mikronivå, där företags

förmåga att anpassa sig, utvecklas och skapa värde står i centrum (Braunerhjelm et al., 2017). Denna studie analyserar främst konkurrenskraft ur ett mikroperspektiv. Fokus ligger på företags förmåga att anpassa sin verksamhet för att skapa eller upprätthålla konkurrenskraft, genom produktion av samhällskritiska produkter under och efter kris. Perspektivet på makronivå behandlas inte närmare i analysen, men utgör en relevant kontext i diskussionen om nationell försörjningsberedskap.

Faktorer som skapar konkurrenskraft har kopplats till begreppet resiliens, det vill säga motståndskraft, som syftar till riskreducering och stärka beredskapen för snabb respons (Van der Vegt et al., 2015). Under kriser kan företag behöva omvärdera sina resurser och i vissa fall ställa om produktionen för att testa nya alternativ i affärsmodellen, samt samla in information om dessa alternativs potential att stärka företagets konkurrenskraft (Sansai & Ghezzi, 2022), detta kan, men behöver avse samhällskritiska produkter.

Möjligheten att snabbt ställa om eller etablera sig på nya marknader kan begränsas under kriser av regelverk och inträdesbarriärer. De här institutionella villkoren kan därmed både hindra och möjliggöra krisdriven innovation, och blir avgörande för företagens kapacitet att skapa och bibehålla konkurrenskraft. Det innebär att konkurrenskraft enbart är ett resultat av interna motståndskraftiga förmågor, utan också hur väl företag kan anpassa sig till externa regler, strukturer och samhällsförändringar (Amaral et al., 2023).

Innebörden av konkurrenskraft från krisdriven innovation kan sammanfattningsvis och mer specifikt förstås utifrån tre dimensioner: innovationsarbete, affärsmodell och marknadsstruktur, vilka redogörs för nedan.

2.3.1 Innovationsarbete

Innovationsarbete omfattar de vetenskapliga, tekniska, organisatoriska, finansiella och kommersiella aktiviteter som leder till implementering av innovationer. Det kan kategoriseras i olika former så som produktinnovation, processinnovation och affärsmodellsinnovation. Effektivt innovationsarbete förutsätter en organisatorisk innovationsförmåga, vilket innefattar kreativitet, risktagande och anpassning (OECD, 2005).

Flera studier visar på ett samband mellan innovationsarbete och konkurrenskraft. Enligt Çetin och Erkişi (2023) utgör innovation en central drivkraft för att stärka konkurrenskraft. I en studie av Lundegård et al. (2017), där myndigheters innovationsarbete granskades, identifierades tydliga skillnader mellan organisationer med respektive utan framgångsrikt

innovationsarbete. En avgörande framgångsfaktor var organisationers förmåga att oftare involvera såväl medarbetare som externa parter. Studien visar alltså att innovationsarbete gynnas av bred kompetensmedverkan, både internt och externt.

Vidare lyfter Çetin & Erkişi (2023) att innovation bidrar till organisationers förmåga att upprätthålla sin marknadsposition och anpassa sig till förändringar, vilket även ligger i linje med hur denna studie definierar av konkurrenskraft.

När det gäller innovationsarbete i samband med kriser menar Rybalka (2024) att många företag under Covid-19 i högre grad bedrev ett reaktivt och agilt innovationsarbete. Studien visar också att företag med strategisk flexibilitet redan före krisen hade bättre förutsättningar att hantera situationen och behålla sin konkurrenskraft, jämfört med de saknade sådan flexibilitet.

2.3.2 Affärsmodell

En affärsmodell beskriver hur ett företag skapar, levererar och fångar värde, samt den bakomliggande logiken (Zott et al., 2011). Den kan betraktas som ett aktivitetssystem där ömsesidigt beroende aktiviteter kopplas samman i syfte av att uppfylla marknadens behov (Amit & Zott, 2012). Teece (2010) menar att alla företag tillämpar någon form av affärsmodell, oavsett om det är uttalat eller inte. Affärsmodellen baseras bland annat på kundbehov, ekonomiska förutsättningar, konkurrenter och antaganden kring dessa.

I denna studie kopplas affärsmodellen till konkurrenskraft genom dess betydelse för ett företags förmåga att verka på marknaden. Enligt Amit och Zott (2012) är affärsmodellsinnovation av stor betydelse för bland annat chefer och entreprenörer då ett nytt aktivitetssystem försvårar konkurrenters försök att kopiera detta. Vidare menar de att en innovativ affärsmodell kan bli en hållbar konkurrensfördel. Företag som uppdaterar sina affärsmodeller kan prestera på en högre nivå än de som enbart fokuserar på process- eller produktinnovation, genom att samordna områden som leveranskanaler och intäktsmodeller (Çetin & Erkişi, 2023). Detta stöds av Amit och Zott (2012), som framhåller att en innovativ affärsmodell gör det möjligt för företag att identifiera och utnyttja nya möjligheter, antingen på befintliga marknader eller genom att skapa nya. Enligt författarna kan affärsmodellen förnyas genom att lägga till nya aktiviteter, koppla samman aktiviteter på nya sätt eller förändra en eller flera aktörer som utför dem (Amit & Zott, 2012).

I relation till konkurrenskraft från krisdriven innovation synliggörs vikten av en fungerande affärsmodell för möjlighet till anpassning och överlevnad vid kris. Ett stort antal företag blev, under Covid-19, tvungna att anpassa sina affärsmodeller för att hantera de nya marknadsförhållandena (Seetharaman, 2020). Inom hotellbranschen var förmågan att ställa om affärslogistiken avgörande för företagets överlevnad. Detta belyser hur en flexibel affärsmodell hjälper företag skapa konkurrenskraft i kriser (Breier et al., 2021).

2.3.3 Marknadsstruktur

Marknadsstruktur utgår från de egenskaper som påverkar företagets resultat på en viss marknad. Strukturen innebär en klassificering av branscher baserat på vilken typ av konkurrens som råder kring varor och tjänster (Corporate Finance Institute, u.å).

Marknadsstruktur kan kopplas till konkurrenskraft genom konkurrensintensitet. Hur marknaden är strukturerad påverkar ett företags konkurrensstrategi, och därmed dess konkurrenskraft, på olika sätt beroende på konkurrensens intensitet och marknadskoncentrationen (Asongu, 2023). I branscher med hög intensitet och låg marknadskoncentration läggs fokus ofta på kontinuerlig utveckling av affärsmodeller och innovationsarbete (Çetin & Erkişi, 2023). Detta är jämförbart med branscher av motsatta förhållanden där en monopolistisk struktur råder, i vilka företag blir mindre benägna att innovera och därmed riskerar att bli mindre motståndskraftiga på marknaden (Aghion et al., 2005). Konkurrensintensiteten i sig har kopplingar till innovation inom företagen. Enligt Aghion et al. (2005) finns starka indikationer på ett inverterat U-förhållande mellan marknadskonkurrens och innovation. De menar på att en måttlig konkurrens, jämfört låg eller hög, är mest gynnsamt för företags innovationsbenägenhet. Detta är dock inte ett entydigt resultat, då vissa studier visar negativ, positiv eller ingen korrelation alls mellan marknadskonkurrens och innovation (Aghion et al., 2005; Çetin & Erkişi, 2023).

Vid krissituationer sker ofta en snabb förändring i marknadsstrukturen, vilket påverkar företagets konkurrenskraft (Corporate Finance Institute, u.å). En kris kan medföra lägre inträdesbarriärer och möjliggöra för nya företag att ta plats på marknaden (Çetin & Erkişi, 2023; Teece, 2010). Samtidigt kan svagare konkurrenter slås ut, vilket kortsiktigt kan stärka kvarvarande företag, men minska innovationskraften i branschen (Aghion et al., 2005; Çetin & Erkişi, 2023). I en sådan situation är det särskilt fördelaktigt för företag att ha en anpassningsbar affärsmodell och ett flexibelt innovationsarbete, vilket möjliggör överlevnad och stärkt konkurrenskraft (Teece, 2010; Çetin & Erkişi, 2023).

2.4 Hållbarhet

Hållbarhet är ett koncept vars betydelse ökat i takt med en alltmer osäker framtid. År 1987 definierade FN-förbundets Brundtlandkommission hållbarhet som ”*utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra framtida generationers möjligheter att tillgodose sina egna behov*” (United Nations, 2025). Hållbar utveckling innebär att balansera olika, ofta konkurrerande, behov med en medvetenhet om samhällets miljömässiga, ekonomiska och sociala gränser (Sustainable Development Commission, 2025).

Utveckling drivs ofta av enskilda mål utan hänsyn till framtida konsekvenser och behov. Finanskrisen 2008, orsakad av kortsiktigt tänkande och ett oansvarigt bankväsende, och klimatkrisen, driven av beroende av fossila bränslen, illustrerar detta (Sustainable Development Commission, 2025). Hållbarhet handlar därmed inte enbart om att hantera risker utan är en central drivkraft för både innovation och långsiktig överlevnad i kristider.

2.4.1 Social hållbarhet

Social hållbarhet utgår från att människors behov, välbefinnande och rättigheter ska beaktas oavsett kön, ålder, etnicitet, religion eller annan tillhörighet (FN-förbundet, 2022). Singer (2020) belyser vikten av att integrera sociala aspekter i en hållbarhetsstrategi för ett företags resiliens och överlevnad i kriser. Detta kan ske genom att ta hänsyn till intressen bortom intressenter som anställda, kunder och samhällen. Ett tydligt syfte underlättar beslutsfattande och ökar medarbetares engagemang under svåra förhållanden. Transparens, i form av regelbundet engagemang och rapportering från intressenter bygger tillit och hjälper till att hantera förväntningar under kriser. En av de viktigaste punkterna är samarbete med externa intressenter då det driver innovation och hjälper till att lyfta fram komplexa samhällsutmaningar (Singer, 2020).

Baumgartner och Ebner (2010) beskriver social hållbarhet som ett företags långsiktiga ansvar och engagemang för att driva en hållbar verksamhet. För att detta ska uppnås krävs att företaget positivt påverkar relationerna med sina intressenter och säkerställer sin egen tillförlitlighet. De sociala hållbarhetsaspekterna delas enligt författarna in i två kategorier: *interna* och *externa*. De *interna aspekterna* omfattar företagsstyrning, transparens i verksamheten och ett tydligt definierat styrelseansvar. Därutöver krävs det att motivation främjas genom ett aktivt engagemang i hållbarhetsfrågor och stöd från företagets ledning.

Baumgartner och Ebner (2010) menar att de *externa aspekterna* handlar om etik och mänskliga rättigheter, såsom respekt, rättvisa, ansvarstagande mot intressenter och att undvika kontroversiella aktiviteter genom en ansvarsfull verksamhet. Företag ska sträva efter att ha en hållbar affärsetik genom till exempel företagsmedborgarskap, vilket syftar till företagets roll som en ansvarsfull samhällsaktör. Att vara en ansvarsfull samhällsaktör handlar på *nationell* nivå om att bidra till landets ekonomi och på *regional* nivå om att stödja lokalsamhällen genom hållbarhetsrelaterade aktiviteter och engagemang. Företagsmedborgarskap innefattar ekonomiska, etiska, juridiska och filantropiska aspekter där ett företag balanserar dagens och framtidens behov samtidigt som de bidrar till samhällets utveckling och välbefinnande.

2.4.2 Miljömässig hållbarhet

Miljömässig hållbarhet innebär att skydda och bevara jordens resurser och ekosystem för nuvarande och kommande generationer. Den omfattar mål om ansvarsfull hantering av naturresurser, minskning av klimatpåverkan och växthusgasutsläpp, samt skydd av ekosystem och biologisk mångfald (FN-förbundet, 2022). Luft- och vattenföroreningar ska reduceras, minimera avfall och miljöfarliga ämnen ska minimeras och samtidigt som överexploatering av naturresurser förebyggs.

Miljömässig hållbarhet utgör en viktig aspekt för krisdriven innovation. Enligt Singer (2010) kan materialanalyser identifiera miljöutmaningar som klimatförändringar och vattenbrist, vilket i sin tur möjliggör riktad innovation och resursallokering under kriser. Forskaren lyfter även fram hur UN:s mål om hållbar utveckling främjar innovativ tänkande genom miljömål och driver kreativa lösningar på ren energi och ansvarsfull produktion. Vidare lyfter han fram att det är viktigt att göra miljörapporteringar då det accelererar krisrepsens genom bättre beslutsfattande och möjliggör snabbare resursallokering. Detta eftersom det hjälper företag att identifiera sina största påverkansområden och tydliggöra sina prioriteringar.

Baumgartner och Ebner (2010) beskriver miljömässig hållbarhet i företag som de miljöeffekter som uppstår till följd av verksamheten. Den första aspekten rör effektiv användning och återvinning av resurser som material och energi. Därtill lyfts frågor om utsläpp till luft, vatten och mark, vilka uppstår som en konsekvens av företags aktiviteter. Företag förväntas inte bara följa gällande lagar och regler, utan också, liksom ekonomisk hållbarhet, sträva efter att tillämpa bästa tillgängliga tekniken. (BAT). Därutöver bör

integrerade miljötekniker användas, med fokus på renare produktion och nollutsläppsteknologier.

Företagen ska även sätta upp mål för att minska avfall och farligt avfall enligt Baumgartner och Ebner (2010). Detta i samband med att negativ påverkan på den biologiska mångfalden identifieras och beaktas och att dessa insikter integreras i företagets strategi och processer för att kunna minska verksamhetens påverkan. Det sistnämnda handlar om att beakta miljöaspekter av produkten under hela dess livscykel och att optimera miljöprestanda i hela leveranskedjan.

2.4.3 Ekonomisk hållbarhet

Ekonomi betyder hushållning med begränsade resurser. Ekonomisk hållbarhet kan definieras på tre sätt (KTH, 2024). Den vanligaste definitionen utgår från att jordens resurser är begränsade. Enligt definitionen uppnås ekonomisk hållbarhet genom att skydda och bevara jordens resurser och ekosystem för att kunna tillgodose dagens behov, utan att äventyra framtida generationers tillgångar och möjligheter (FN-förbundet, 2022).

Ekonomiska hållbarhetsstrategier är centrala för företags förmåga till krisdriven innovation. Enligt Singer (2020) uppnår företag med starka hållbarhetsstrategier bättre ekonomiska resultat i form av högre försäljning, avkastning och omsättning, även under lågkonjunkturer. Han menar också att arbetet med globala hållbarhets utmaningarna driver långsiktigt kreativt tänkande, vilket i sin tur leder till innovativa produkter och affärsmodeller. Vidare betonas att dessa strategier driver långsiktig ekonomiska prestationer genom att optimera resursallokering, innovativt samarbete och förbättrad resiliens i kriser, som i sin tur hjälper företag att bibehålla lönsamhet även under utmanande tider.

En annan definition betraktar ekonomisk hållbarhet som en drivkraft eller ett mål att sträva efter, likställt med ekonomisk tillväxt. Ekonomisk hållbarhet uppnås först när ekonomisk tillväxt sker, oavsett påverkan på naturresurser eller välfärd, så länge den totala mängden kapital ökar. Den tredje definitionen bygger på ett utvecklingsperspektiv. Ekonomisk utveckling gör det möjligt för arbetet att inte medföra negativa konsekvenser på den sociala och miljömässiga hållbarheten. Här ses ekonomi enbart som ett verktyg, som antingen stödjer eller motverkar hållbar utveckling (KTH, 2024).

Baumgartner och Ebner (2010) identifierar sex nyckelområden för ekonomisk hållbarhet inom företag. Det första nyckelområdet avser innovation och teknik, där investeringar i

hållbarhetsrelaterad forskning och utveckling ska minska miljöpåverkan från nya produkter och verksamheter.

Det andra nyckelområdet handlar aktivt samarbete i affärskedjan, exempelvis med leverantörer, institutioner och universitetet. Samarbeten kan omfatta gemensamma program, nätverk för innovativa teknologier samt kunskapsutbyte. Det leder till det tredje området, kunskapshantering, som innebär att utveckla metoder och aktiviteter inom organisationen.

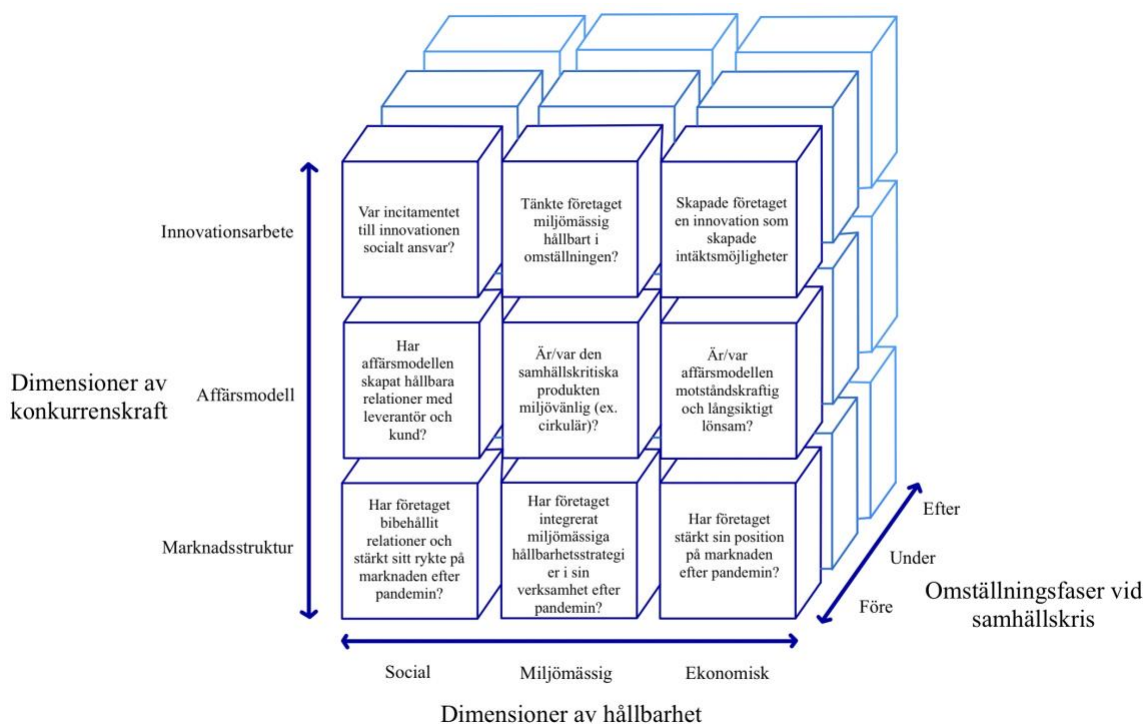
Utöver detta bör företag etablera tydliga processer och roller för en effektiv verksamhet och för att systematiskt integrera hållbarhet i det dagliga arbetet. Slutligen omfattar ekonomisk hållbarhet även hänsyn till hållbarspekter vid inköp, samt hållbarhetsrapportering, som bör inkluderas i daglig rapportering, i en separat hållbarhetsrapport eller som del av företagets årsredovisning. (Baumgartner & Ebner, 2010).

3 Teoretiskt ramverk

För att få förstå hur krisdriven innovation påverkar företags konkurrenskraft krävs en analys av hela förloppet, från drivkrafter till långsiktiga effekter.

3.1 Dimensioner av konkurrenskraft och hållbarhet

Figur 1 visar sambanden mellan dimensioner av hållbarhet, konkurrenskraft och omställningsförlopp. Det teoretiska ramverket utgör studiens analytiska verktyg för att undersöka hur konkurrenskraft och hållbarhet integrerades i företagets omställning före, under och efter pandemin. Dimensionerna social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet, integreras med konkurrensdimensionerna innovationsarbete, affärsmodell och marknadsstruktur i företagets omställning.



Figur 1: Samband i företaget mellan hållbarhet och konkurrenskraft före, under och efter samhällskris.

Syftet med modellen är att identifiera mönster i hur hållbarhetsarbete påverkat företagets långsiktiga konkurrenskraft vid krisdriven innovation.

3.2 Omställningsfaser vid samhällskris

Företagets omställningsförlopp för krisdriven innovation kan delas in i tre faser: före, under och efter krisen. Konkurrenskraft och innovation påverkas på olika sätt beroende på krisens fas, natur, omfattning och varaktighet. En omfattande kris som Covid-19 hade stora effekter på hur företag agerade för att bibehålla och öka sin konkurrenskraft och innovationsförmåga, där förutsättningarna och efterföljande ageranden skiljer sig beroende på krisens fas (Dahlke et al., 2021).

3.2.1 Före krisen

Före en kris agerar marknaden som vanligt, där företag investerar i innovation utifrån sina strategiska mål och marknadsbehov. Företag har ofta en mer pragmatisk syn på innovation under normala förhållanden, där innovation sker kontrollerad takt och faktorer som resursallokering och förväntad avkastning måste tas i beaktning (Dühr et al., 2024).

3.2.2 Under krisen

Vid globala kriser, som Covid-19, förändras företagens prioriteringar gällande konkurrenskraft och innovation. Många företag tvingades eller valde att, i Covid-19 fallet, snabbt ställa om för att möta den höga efterfrågan på samhällskritiska produkter. Innovation inom företag blev mer reaktivt och baserades på snabba beslut och kortsiktiga lösningar (Netz m.fl., 2022). Detta kunde till viss del lindras i den initiala fasen av pandemin, där innovationen delvis drevs av politiska beslut (Dahlke et al., 2021). Staten gick in med stora investeringar för att mildra pandemins effekter. Enligt Dahlke et al. (2021) ledde detta sedan till höjda incitament för innovation inom företag. Under krisen blev även faktorer som flexibilitet och resiliens avgörande för företagens konkurrenskraft och överlevnad (Sharma et al., 2022). Utöver detta var även samarbete med privata och offentliga aktörer viktigt, vilket möjliggjorde snabb tillverkning och snabba lanseringar av nya produkter (Dahlke et al., 2021).

3.2.3 Efter krisen

Efter krisen sker en anpassning där företag utvärderar hur konkurrenskraften kan återuppbyggas samt i vilken utsträckning de krisrelaterade innovationerna bör integreras

långsiktigt. Vissa företag återgår till sin ursprungliga verksamhet, medan andra bibehåller och vidareutvecklar sina krisinnovationer. Erfarenheterna kan leda till mer agila och hybrida affärsmodeller och strategier, och även ökad beredskap inför kommande kriser. Effekterna på konkurrenskraft och innovationsförmåga efter Covid-19 är däremot svårt att avgöra i dagsläget, eftersom området kräver mer forskning och långsiktigt insamlad data (Dihl et al., 2024).

Sammanfattningsvis varierar konkurrenskraft och innovation under krisens olika faser. Före krisen sker innovation i en strategisk kontext, under krisen som en akut omställning, och efter krisen som en långsiktig anpassning med potentiellt bestående effekter på både affärsmodell och marknadsstruktur.

4 Metod

Detta kapitel redogör hur studien genomfördes och motiverar val av forskningsdesign, urval, datainsamling och analys.

4.1 Studiens utformning

Studien tillämpar en explorativ ansats, vilket motiveras av det begränsade kunskapsläget kring krisdriven innovation, särskilt dess potentiella bidrag till långsiktig konkurrenskraft, hållbarhet och beredskap. Detta är relativt outforskat område, inte minst efter Covid-19. Syftet med studien är därför att skapa en fördjupad förståelse för hur företag som utvecklade krisdrivna innovationer under Covid-19 agerade såväl under, som efter samhällskrisen. Studien är en kvalitativ flerfallsstudie av tolv svenska företag som under Covid-19 producerade samhällskritiska produkter eller material till dessa, se Tabell 1.

Tabell 1: Studerade företagsomställningar av produktion till samhällskritiska produkter

Företag	Kritisk produkt	Beskrivning
1	Skyddskläder	Producerar tekniska plastfilmer och började tillverka skyddsförkläden.
2	Material till skyddskläder	Fokuserar på fordonsindustrin, började producera material till skyddskläder.
3	Handsprit	Producerar etanol och började leverera etanol till handspriftföretag.
4	Skyddsvisir	Arbetar med tjänsteverksamhet och ställde om till skyddsvisirproduktion.
5	Handsprit	Producerar sprit och började leverera etanol till handspritsproduktion.
6	Munskydd	Producerar luftfilter och började tillverka munskydd för en stor region i Sverige.
7	Skyddsrockar	Producerar sjukvårdsprodukter och började tillverka ny typ av skyddsrock.
8	Material till munskydd	Tillverkar nonwoven-material och började leverera svensk sjukvård.
9	Toalettpapper	Levererar servetter och ville tillverka munskydd, men tillverkade i stället toalettpapper.
10	Sjukvårdsutrustning	Producerar kostymer men ställde om till munskydd och skyddshuvuden, samt engagerade i projekt för återanvändbara skyddsrockar.
11	Antiviralt skydd	Importerar antiviralt skydd till skyddskläder, säljer nu även till sjukvården.
12	Skyddsrockar och förkläden	Tillverkar förpackningslösningar, började producera skyddsrockar och skyddsförkläden.

Studiens forskningsdesign baseras på Yin's (2009) metodik för fallstudie. Valet av fallstudiedesign motiveras av dess förmåga att generera en fördjupad förståelse för det komplexa fenomenet krisdriven innovation och företags agerande under kristid. Fallstudier är särskilt väl lämpade för att undersöka fenomen i deras verkliga kontext, vilket i denna studie är centralt vid analys av hur företag hanterade den snabbt föränderliga kontext som pandemin innebar.

Genom att tillämpa en kvalitativ flerfallsdesign stärks analysens tillförlitlighet då jämförelser kan göras mellan olika fall där aktörers perspektiv, drivkrafter och strategiska beslut står i fokus. Denna ansats är särskilt lämplig vid utforskande forskningsfrågor, där syftet är att identifiera mönster och variationer i hur olika företag agerat och anpassat sina strategier (Yin, 2009).

I studien jämförs företag som valde att antingen fortsätta eller avveckla produktionen av den samhällskritiska produkten efter Covid-19. Genom att kartlägga hur social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet integrerats i företagens innovationsarbete och affärsmodell, samt hur marknadsstrukturen påverkas, analyseras även hur olika strategiska val har bidragit till företagets konkurrenskraft.

Urvalet av företag baserades på deras relevans i relation till studiens syfte, med särskilt fokus på huruvida de genomförde en omställning eller innovation kopplad till samhällskritiska produkter. Urvalet gjordes strategiskt i syfte att skapa teoretisk replikering (Yin, 2009), där vissa fall förväntades visa likartade resultat medan andra valdes för att representera variationer av särskilt teoretiskt intresse.

Företagen kategoriserades utifrån sina respektive "startläge" för produktion av samhällskritiska produkter. Klassificeringen omfattar fyra kategorier, A, B, C och D. Kategorierna baserades på huruvida företaget hade tillverkat en ny produkt eller inte, samt om de hade nya eller befintliga kunder för produkten. Denna indelning utgjorde grunden för den efterföljande analysen och möjliggör identifiering av likheter och skillnader mellan de studerade fallen.

Tabell 2 nedan visar hur respektive företag har kategoriserats samt en kort beskrivning av vad varje kategori innebär.

Tabell 2: Kategorisering av företagen för datainsamling och dataanalyser

Kategori	Företag	Befintlig produkt	Ny produkt	Befintlig kund	Ny kund
A	2	Ja	Nej	Ja	Nej
A	7	Ja	Nej	Ja	Nej
A	9	Ja	Nej	Ja	Nej
B	8	Nej	Ja	Ja	Nej
B	11	Nej	Ja	Ja	Nej
C	1	Nej	Ja	Nej	Ja
C	5	Nej	Ja	Nej	Ja
C	6	Nej	Ja	Nej	Ja
C	10	Nej	Ja	Nej	Ja
D	3	Ja	Nej	Nej	Ja
D	4	Ja	Nej	Nej	Ja
D	12	Ja	Nej	Nej	Ja

4.2 Datainsamling

För att besvara studiens forskningsfrågor genomfördes en empirisk datainsamling med hjälp av semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner i ledande befattningar inom de identifierade företagen. Dessa individer hade en central roll i verksamhetens omställning till produktion av samhällskritiska produkter och material under pandemin. Intervjuerna utgjorde studiens primära datakälla och möjliggjorde insikter i såväl strategiska beslut som operativa förändringar.

För att stärka både teoretisk bredd och tillförlitlighet i datamaterialet kompletterades primärdata med sekundärdata i form av årsredovisningar, pressmeddelanden och annan relevant företagsdokumentation. Syftet med att kombinera flera datakällor var för att fånga både subjektiva uppfattningar och faktiska förändringar i företagens affärsmodeller, innovationsförmåga och marknadspositionering.

Denna metod för datatriangulering möjliggjorde en jämförelse mellan olika källor och därigenom en ökad trovärdhet i resultaten (Yin, 2009)

4.2.1 Framtagande av intervjuguide

Intervju med nyckelpersoner skedde utifrån en intervjuguide utformad med utgångspunkt i studiens syfte och forskningsfrågor, för att säkerställa likvärdighet och jämförbarhet mellan fallen. Intervjuguiden strukturerades kring tre huvudteman: innovationsarbete, affärsmodell och marknadsstruktur. Dessa teman, hämtade från det teoretiska ramverket, låg även till grund för den efterföljande analysen. Genom att behandla temana i kronologisk ordning, där innovationsarbetet och affärsmodellen kopplades till företagets agerande under pandemin, fördes samtalet sedan naturligt vidare till hur marknadsstrukturen påverkats efter pandemin. Denna tematiska uppdelning bidrog till att skapa en tydlig röd tråd mellan teori, empiri och analys, samt underlättade en systematisk bearbetningen av materialet.

Intervjuguiden utformades utifrån en abduktivt ansats, där interaktionen mellan teori och empiri möjliggjorde viss anpassning av frågorna mellan olika fall. En inledande fråga avgjorde huruvida företaget fortsatt att producera den samhällskritiska produkten efter pandemin. Baserat på svaret användes två varianter av uppföljningsfrågor, vilket möjliggjorde en situationsanpassad men samtidigt en strukturerad datainsamling.

Syftet med intervjuguiden var att fånga både bakomliggande orsakerna till en eventuell avvecklingen samt framgångsfaktorerna för fortsatt produktion. Denna uppdelning möjliggjorde en jämförande analys av förändringar i innovationsarbete, affärsmodell och marknadsstruktur före, under och efter krisen. Att vissa delar av intervjuguiden justerades beroende på respondenternas svar är i linje med Yin (2009), som betonar vikten av flexibilitet i semistrukturerade intervjuer, samtidigt som en övergripande struktur bibehålls för att möjliggöra generaliserbara slutsatser.

4.2.2 Urval intervjuer

Intervjufrågorna bestod i huvudsak av standardiserade frågor, men anpassades marginellt utifrån företagets verksamhetsområde och om de fortsatt producera den samhällskritiska produkten efter pandemin. Den semistrukturerade intervjumetoden möjliggjorde både jämförbarhet mellan fall och flexibilitet i samtalet, vilket gjorde det möjligt att ställa följdfrågor och fördjupa diskussionen kring specifika teman. Respondenterna kunde därigenom med egna ord beskriva sina upplevelser och reflektioner. Detta ligger i linje med Yin (2009), som framhåller flexibilitet som en central styrka inom fallstudiemetodik. Flexibiliteten visade sig särskilt värdefull för att fånga företagsspecifika strategier och

variationer i innovationsförmåga. Samtidigt menar Patel et al. (2009) att en viss grad av standardiseringen underlättar analysen och möjliggör systematiska jämförelser mellan fall.

För varje företag avsattes cirka en timme för intervjun, men intervjuerna varierade tidsmässigt i längd beroende på hur djupt respondenterna gick in på vissa teman. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via Microsoft Teams, eftersom de deltagande företagen var geografiskt spridda över Sverige. Efter samtycke spelades intervjuerna in, vilket minimerade risken för feltolkningar och möjliggjorde en mer noggrann analys av det empiriska materialet.

Tabell 3: Sammanställning av intervjuföretag

Företag anonymisering	Anställningsår	Befattning	Varaktighet (minuter)	Transkribering (sidor)	Datum
1	33	VD	54	14	18 mars
2	13	Marknad & Försäljning	32	9	18 mars
3	9	Affärsutveckling	46	12	19 mars
4	14	Affärschef	30	10	19 mars
5	16	Vice VD, Företagsutveckling & Innovation	33	10	21 mars
6	14	Teknikchef, Produkt & Innovation	44	12	21 mars
7	13	Marknad & Affärsutveckling	51	15	24 mars
8	13	Försäljningschef	48	17	24 mars
9	9	VD	43	5	26 mars
10	16	VD	49	10	27 mars
11	8	VD	37	11	28 mars
12	10	VD	44	15	2 april

Varje intervju leddes av en gruppmedlem, medan andra ansvarade för anteckningar och teknisk dokumentation. Totalt genomfördes tolv intervjuer med representanter från tolv olika företag. Samtliga respondenter erbjöd sig att bistå med kompletterade information vid behov, vilket gav möjlighet till förtydliganden och uppföljningsfrågor i efterhand.

Urvalet av respondenter baserades på ett lämplighetsurval, där kriteriet var att personen skulle inneha en ledande befattning med god insyn i företagets strategiska och operativa arbete, samt varit anställd under pandemiåren. Detta bedömdes som nödvändigt för att kunna bidra med relevanta erfarenheter och insikter i relation till studiens forskningsfrågor.

Tabell 3 ger en översikt över samtliga genomförda intervjuer och redovisar bland annat respondenternas befattning, anställningstid i organisationen, intervjudatum samt antal transkriberade sidor. Informationen visar att samtliga respondenter har lång erfarenhet inom respektive organisation och aktivt deltog i företagets verksamhet under Covid-19, vilket ger goda förutsättningar för att återge faktiska erfarenheter av omställningsarbetet.

Efter att tolv intervjuer genomförts påbörjades en granskning av det insamlade materialet i syfte att säkerställa att varje fall motsvarade studiens definition av samhällskritisk produkt. I detta skede exkluderades ett av företagen, företag 9, då det visade sig att deras verksamheten främst omfattade produktion av papper till hushållsprodukter. Även om företaget initialt haft planer på att tillverka munskydd, realiserades denna produktion aldrig. Företaget exkluderades eftersom det inte uppfyllde kriterierna för att ingå i analysen, då dess bidrag inte bedömdes ge ett meningsfullt underlag i förhållande till studiens syfte och forskningsfrågor.

4.2.3 Sekundärdata

För att komplettera det empiriska materialet användes sekundärdata i form av årsredovisningar, pressmeddelande och rapporter från de studerade företagen. För att möjliggöra triangulering var dessa källor centrala, vilket enligt Yin (2009) är en viktig metodik för att öka trovärdigheten i fallstudiens resultat. Genom att kombinera flera datakällor, i detta fall både intervjuer och dokument, stärks både validiteten och en fördjupad förståelsen för ämnet. Sekundärdata användes dessutom för att sätta intervju-svaren i ett bredare kontext, vilket bidrog till en djupare och mer nyanserad analys.

4.3 Dataanalys

Studiens analys har en abduktivt karaktär, då teori och empiri utvecklades i ett iterativt samspel. Till skillnad från en deduktiv ansats, där hypotes prövas mot data, eller strikt induktiv ansats, där teori skapas utifrån data, bygger denna studie på en växelverkan mellan befintlig teori och insamlad empiri.

Analysen genomfördes i två steg. Först analyserades varje fall individuellt med fokus på hur företaget agerade under pandemin. Därefter följde en tvärfallsanalys där mönster, likheter och skillnader mellan företagen identifierades. Det teoretiska ramverket användes som tolkningsverktyg för att analysera företagens agerande i relation till begreppen konkurrenskraft och hållbarhet samtidigt som analysen var öppen för framväxande mönster.

Samtliga intervjuer transkriberades med hjälp av ett digitalt verktyg och granskades manuellt kort efter genomförandet för att säkerställa noggrannhet. Det slutgiltiga materialet uppgick till cirka 140 sidor med text. För att bevara nyanser och initiala reflektioner fördes kompletterande fältanteckningar i nära anslutning till intervjutillfällena.

Transkriptionerna analyserades tematiskt utifrån de tre återkommande och centrala teman: innovationsarbete, affärsmodell och marknadsstruktur. Varje intervju kodades och sammanfattades enligt dessa teman. Som stöd för analysen användes Yin's (2009) iterativa metod för fallstudie, där flera tekniker kombinerades: *mönsterjämförelse*, *programlogiska modeller*, *tidsserieanalys* och *tvärfallsanalys*. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde en mångsidig analys av företagens agerande under och efter pandemin.

Det kodade materialet strukturerades in i en analysmatris som byggde på det teoretiska ramverkets sex dimensioner av konkurrenskraft, relaterade till hållbarhet och innovation. För varje företag bedömdes huruvida respektive dimension uppfylldes, vilket visualiserades i Figur 1. Grönt markerade överensstämmelse med kriterierna, medan rött indikerade avsaknad av överensstämmelse. Detta gav en visuell överblick och lade grunden för mönsteridentifiering.

Utifrån analysen kunde företagen delas in i två huvudkategorier. Ja-kategorin omfattar de tre företag som valde att fortsätta produktionen av samhällskritiska produkten. Medan Nej-kategorin består av de nio företag som avvecklade produktionen. Därefter genomfördes en fördjupad analys inom respektive kategori och mellan dem, i syfte att identifiera mönster i företagens agerande och strategiska val som påverkat långsiktig konkurrenskraft.

Tvårfallsanalysen möjliggjorde tematisering av företagen inom Nej-kategorin, där företagen grupperades utifrån relativ styrka inom social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Inget företag i denna kategori uppvisade dock tydlig styrka inom den miljömässiga dimensionen, vilket låg till grund för den slutgiltiga kategoriseringen: social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet samt kombinerad hållbarhet (se Appendix A). Den kombinerade hållbarheten visar de företagen som uppvisade styrka inom sociala såväl ekonomiska aspekter.

För att analysera hur konkurrenskraft skapades över tid tillämpades även en programlogisk modell (Yin, 2009), vilket innebar att interna strategier, externa samarbeten och branschspecifika förutsättningar kartlades. Modellen möjliggjorde en fördjupad förståelse för hur resurshantering och strategiska beslut påverkade företagens konkurrenskraft under och efter pandemin.

4.4 Etiska ställningstaganden

Studien genomfördes i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed (2024), där särskild hänsyn tagits till deltagarnas integritet, frivillighet, anonymitet och konfidentialitet. Detta överensstämmer även med Yin (2009), som betonar vikten av att informera deltagarna studiens syfte och säkerställa att deras identitet skyddas. Samtliga respondenter informerades om att både namn och företag skulle anonymiseras. Vi bedömer att detta tillvägagångssätt har främjat ett mer öppet samtal, då anonymisering och konfidentialitet kan bidra till att skapa en trygg atmosfär där intervjupersonen känner sig fri att tala öppet (Kvale & Brinkmann, 2014).

5 Empiri

I detta kapitel presenteras observationerna från elva av de intervjuade företagen, samt hållbarhetsbedömningen utifrån det teoretiska ramverket. Resultaten är uppdelade i två kategorier: företag som valde att fortsätta producera sin samhällskritiska produkt och företag som avslutade produktionen. För varje företag presenteras bakgrund, anledningar till att de fortsatte eller avvecklade produktionen samt andra viktiga slutsatser från intervjuerna.

5.1 Företag som fortsatt med samhällskritisk produkt

Tabell 4 sammanfattar de företag som fortsatte producera samhällskritiska produkter även efter pandemin. Nedan presenteras en kort beskrivning av dessa företag och deras respektive insatser.

Tabell 4: Sammanställning av företag 10–12

Företag	Samhällskritisk produkt
10	Sjukvårdsutrustning
11	Kemisk antibakteriell funktion till skyddskläder
12	Skyddsrockar och förkläden

Företag 10:s VD engagerade sig i ett projekt under pandemin i samarbete med en textilhögskola, Karolinska Universitetssjukhuset och en sjuksköterska på Sophiahemmet. Detta projekt pågår än idag, med syftet att producera återanvändbara skyddsrockar för att minska behovet av engångsartiklar. Företaget betonar även vikten av att ha ett välfungerande beredskapslager inför framtida kriser.

Företag 11 utvecklade redan under SARS-utbrottet i Kina 2004 en antiviral ingrediens för användning i skyddskläder. I samband med Covid-19 vidareutvecklade och testade företaget ingrediensen för att säkerställa dess effektivitet mot det nya viruset, vilket bekräftades. Produkten lanserades på marknaden i april 2020 och såldes till sjukvården, en kundgrupp företaget inte tidigare haft.

Företag 12 är global tillverkare av förpackningslösningar, men ställde under pandemin om till att tillverka skyddskläder efter förfrågningar från sjukvården. Efter pandemin minskade efterfrågan när regionerna återgick till sina tidigare upphandlingsavtal. Idag har företaget

inlett ett nytt projekt för cirkulär tillverkning av återvunna skyddsförkläden i samarbete med en stor region i Sverige. År 2022 tilldelades även projektet regionens miljöpris.

5.2 Företag som avvecklat samhällskritisk produkt

Tabell 5 sammanfattar de företag som avvecklade sin produktion av samhällskritiska produkter efter pandemin. Nedan presenteras en kort beskrivning av dessa företag och deras respektive insatser.

Tabell 5: Samanställning av företag 1–8

Företag	Samhällskritisk produkt
1	Skyddskläder
2	Material till skyddskläder
3	Handsprit
4	Skyddvisir
5	Handsprit
6	Munskydd
7	Skyddsrockar
8	Material till munskydd

Företag 1 ställde om produktionen från tekniska plastfilmer till långärmade skyddsförkläden för IVA-personal. De agerade snabbt genom att anpassa sin produktionsutrustning, skapa manuella arbetsstationer och konstruera specialverktyg internt. Det baserades på befintlig infrastruktur och intern problemlösningsförmåga. Innovationsarbetet resulterade i nya produkter och bidrog till nya intäktsmöjligheter och stärkt ekonomisk hållbarhet. Det saknades däremot en miljöprofil och primära drivkraften var affärsmässig.

Företag 2 ställde om sin produktion från material till fordonsindustrin till att producera sjukvårdsprodukter, såsom skyddskläder. Genom att använda befintliga anläggningar och

material på ett nytt sätt möjliggjordes en snabb och resurssnål omställning. Det fanns inget uttalat socialt incitament utan innovationsarbetet var huvudsakligen ekonomiskt motiverat. De kunde minska beroendet av enskilda kunder, öka diversifiering och skapa nya affärsmöjligheter. Efter pandemin valde företaget att återgå till tidigare verksamhet, men fortsätta en viss produktion inom hälso- och sjukvård. De utvidgade även sitt innovationsarbete genom att delta i externa innovationsprojekt med fokus på framtida, hållbara förpackningsmaterial.

Företag 3 anpassade sin produktion till att leverera bioetanol för tillverkning av handsprit. Det möjliggjordes genom redan existerande infrastruktur och snabbt relationsbyggande med närliggande kommuner och myndigheterna. Företagets insats präglades av ett tydligt socialt ansvar, där syftet främst var att bidra till samhällsnytta snarare än att skapa nya affärsmöjligheter. Miljömässigt kan det konstateras att den biobaserade etanolen i sig utgjorde ett hållbart alternativ, men detta framkom inte som en medveten innovation under pandemin. Deras innovationsprocess var tillfällig och inte en del av någon långsiktig strategi. Företaget insåg dessutom att det var svårt att konkurrera med ordinarie marknadspriser när efterfrågan hade minskat.

Företag 4 kontaktades av en befintlig kund vars produktion minskat med 75% till följd av Covid-19. Kunden insåg behovet av att hitta en alternativ sysselsättning för att överleva, och identifierade snabbt den akuta bristen på skyddsvisir inom vården. Inledningsvis tillverkade de 10 000 skyddsvisir och inom en vecka fick de beställningar på 300 000 skyddsvisir. Allt gick mycket snabbt och företaget blev tillfrågad om de kunde bistå med produktionen för att möta den växande efterfrågan. De tackade ja och etablerade sedan ett samarbete med ett bilföretag, där de fick tillgång till produktionsytor under bilföretagets stoppdagar. På så vis kunde företag 4 både behålla sin personal i arbete och samtidigt bidra till att stötta vården.

Företag 5 genomförde förändringar i sin logistik och satte upp nya leveranskedjor under pandemin. De saknade erfarenhet av offentlig upphandling och myndighetskontakter men fick till slut kontakt med MSB genom Twitter, där de meddelade att de hade etanol att bidra med. De visade ett tydligt socialt incitament då de ville hjälpa sjukvården. De donerade även 6,6 miljoner kronor till välgörenhet och levererade etanol till självkostnadspris. Det fanns inga tydliga ekonomiska eller miljömässiga incitament för företaget och de fortsatte inte med sin samhällskritiska produkt efter pandemin eftersom, det inte hörde till deras ursprungliga affärsmodell eller marknad.

Företag 6 utvecklade snabbt prototyper och implementerade snabba iterationer i nära dialog med kunden. En ny produktionslinje baserades på manuellt arbete snarare än automatiserad produktion, vilket är standard för företagets andra verksamheter. Arbetet byggde på stort internt engagemang i form av mycket övertid, vilket visade på social innovationsförmåga. Eftersom den nya produktionen inte var långsiktigt integrerad, utvecklades den snabbt, och någon miljömässig anpassning genomfördes inte. När företagets kontrakt med regionen löpte ut såg de inga ekonomiska incitament att fortsätta, eftersom produktionsomställningen hade krävt omfattande investeringar och marknaden dominerades av aktörer som erbjöd billigare alternativ. Projektet saknade därmed förankring i långsiktig ekonomisk hållbarhet.

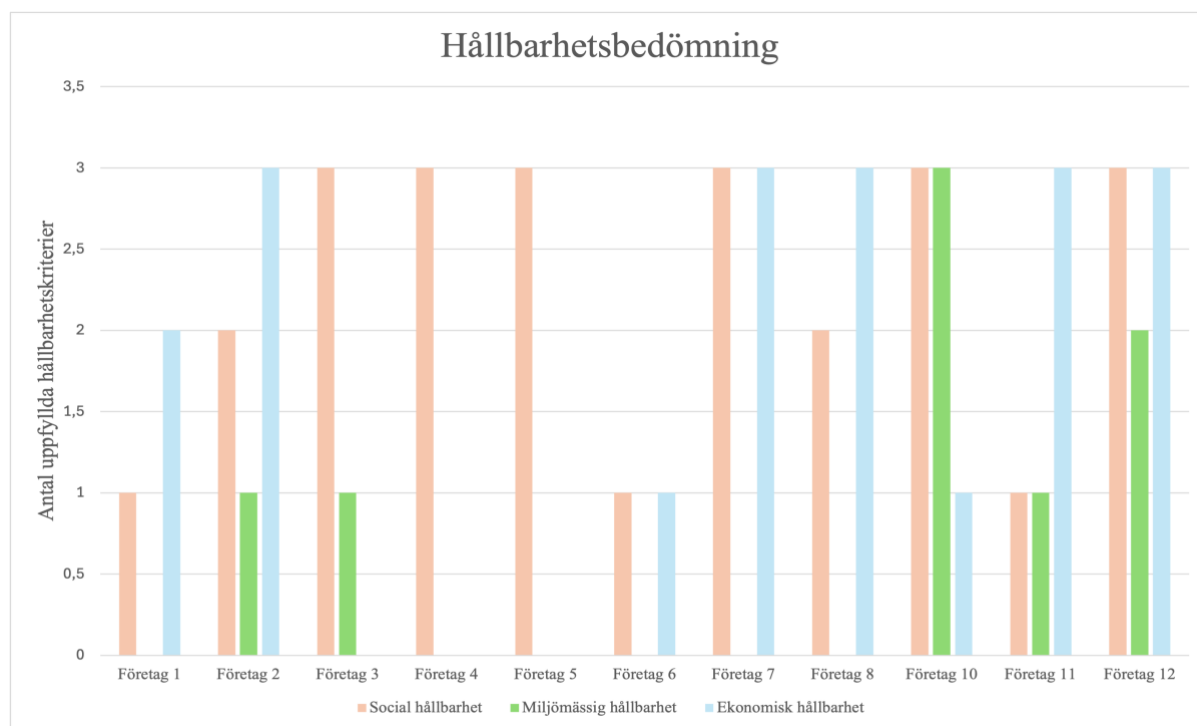
Företag 7 utvecklade en ny typ av skyddsrock efter förfrågningar från kunder. De arbetade i nära samspel med sjukvården i regionerna och externa aktörer vilket visade på socialt innovationsarbete. Samarbetet möjliggjorde snabba och responsiva lösningar utan formella processer. Företagets innovationsprocess var improviserad och byggde på direktkontakt, manuell prototypframtagning och parallella telefonsamtal med olika aktörer.

Innovationsarbetet hade inget uttalat miljötank och på ett ekonomisk plan bidrog produkten till en tillfällig intäktsökning. Produktionen av skyddsrockarna uppfattades inte som långsiktigt hållbar även om den färdiga produkten stod för 40% av företagets omsättning under pandemin. Deras fokus var inte vinstdrivet, vilket stärker bilden av socialt ansvarstagande. Företaget valde att inte fortsätta med produkten efter pandemin, då de ansåg att vården inte kunde garantera framtida volymer, vilket gjorde nödvändiga investeringar osäkra.

Företag 8 ställde snabbt om sin produktion under pandemin för att tillverka non-woven-material, en central komponent i munskydd. Detta var ett material de inte producerade till sjukvårdsbranschen i Sverige tidigare. Beslutet innebar inköp av ny utrustning och projektet gick från idé till produktion på bara några månader. Produktionen gjordes i samarbete med ett tekniskt universitet för att uppfylla medicinska krav, och ett italienskt företag för att testa och validera materialet. Det fanns en hög intern vilja och kapacitet att bidra till samhället, men också frustration över bristande långsiktighet och strategi från offentliga aktörer. Företaget försökte sälja till kunder som hade landstinget som slutkund men saknade tidigare erfarenhet av upphandlingar och myndighetskontakter. Efter pandemin gick de tillbaka till sin ursprungliga affärsmodell och ser i dagsläget inte produktion av non-woven-material i Sverige då behovet minskat drastiskt.

5.3 Hållbarhetsbedömning

Figur 2 är en sammanställning av antalet kriterier som varje företag uppfyllde utifrån det teoretiska ramverket. Företagen kunde maximalt uppfylla tre kriterier inom respektive hållbarhetsdimension.



Figur 2: Antal uppfyllda hållbarhetskriterier för respektive företag utifrån det teoretiska ramverket.

Utifrån denna sammanställning kunde olika mönster identifieras. Därutöver gjordes en intern uppdelning inom den andra kategorin, de som avvecklade den samhällskritiska produkten, för att underlätta analysen.

6 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultat och analys av hur företag skapar konkurrenskraft från krisdriven innovation. Resultatet är uppdelat i två delar. Den första behandlar de företag som valde att fortsätta producera sin samhällskritiska produkt även efter pandemin, vilket resulterade i direkt konkurrenskraft. Den andra behandlar de företag som avvecklade produktionen, men där omställningen ändå bidrog till indirekt konkurrenskraft. Figur 1 har använts som ett analytiskt verktyg för att identifiera mönster och samband kring vad som bidrar till långsiktig konkurrenskraft.

6.1 Resultat del 1: Direkt konkurrenskraft

De företag som fortsatte att producera sina samhällskritiska produkter efter pandemin är företag 10, 11 och 12. Genom att framgångsrikt ställa om verksamheten och fortsätta erbjuda produkten även efter pandemin har företagen skapat direkt konkurrenskraft, som i studien syftar till den omedelbara förmågan att konkurrera på marknaden genom den samhällskritiska produkten. Analysen har identifierat tre gemensamma teman hos företagen, vilka helt eller delvis saknas hos de som avvecklade sin produktion.

6.1.1 Miljömässigt hållbarhetsarbete

De företag som skapat direkt konkurrenskraft har lyckats genom att vara hållbara inom samtliga kategorier: social, miljömässig och ekonomisk. Utmärkande för denna kategori av företag, till skillnad från den andra, är deras förmåga att vara miljömässigt hållbara, se Appendix A. Deras arbete utmärker sig främst i form av ett cirkulärt tankesätt.

Efter pandemin har företag 12 startat ett pilotprojekt med en stor region i Sverige, där skydds-förkläden samlas in, återvinns och nya tillverkas, en cirkulär materialanvändning. Projektet ses inom företaget som ett exempel på internt entreprenörskap och krishantering, där ambitionen att utveckla verksamheten mot en mer cirkulär affärsmodell.

Det cirkulära tankesättet återfinns även hos företag 10, där VD:n redan under pandemin engagerade sig i ett projekt som utvecklar återanvändbara skyddsrockar, ett engagemang som fortsatt även efter pandemin. Skyddsrockarna är återanvändbara upp till tio gånger, vilket innebär besparingar och bättre komfort jämfört med engångsartiklar. De framför ett långsiktigt tankesätt med fokus på miljömässig hållbarhet och cirkuläret. VD:n för företag 10

uttrycker: *”Det här projektet har gjort mig både frustrerad och nyfiken – varför är vi så beroende av engångsartiklar, när det finns bättre och mer hållbara alternativ? Vi samarbetar fortfarande med högskolan och statliga aktörer för att försöka driva utvecklingen framåt.”*

När det kommer till företag 11:s hållbarhetsarbete, ser deras verksamhet annorlunda ut jämfört med de två andra företagen. Detta beror på att de är med och utvecklar produkten men har en extern tillverkning. Trots att de i hållbarhetsbedömningen inte uppnådde alla kriterierna så erbjuder de en produkt som baseras på ett hållbarhetstänk. Syftet med produkten, en kemisk, antiviral funktion till skyddskläder, är att bromsa virustillväxt och ge en längre livslängd. Detta speglar ett miljömässigt hållbarhetsarbete, men visar samtidigt inte samma cirkulära tankesätt som företag 10 och 12.

6.1.2 Långsiktigt ledarskap

En viktig faktor till varför de tre företagen lyckades skapa direkt konkurrenskraft genom att fortsätta med den samhällskritiska produkten efter pandemin var deras tidiga fokus på långsiktighet. Både företag 10 och 12 belyser vikten av att ha ett beredskapslager inför framtida kriser. Företag 10:s VD uttryckte: *”Just det här med beredskapen i material, där känns det som det är lite för mycket långbänk. Jag tror att om det skulle uppstå ny kris imorgon har vi precis lika tomma lager. Den tycker jag är väldigt spännande.”* De två företagen är idag engagerade i projekt kopplade till sina samhällskritiska produkter, där syftet är att stärka motståndskraften genom att bygga upp ett fungerande beredskapslager.

Utöver beredskapslager betonade VD:n i företag 10 vikten av att bredda verksamheten: *”Vårt företag skulle få en starkare konkurrenskraft om vi hade två helt olika ben att stå på.”* Detta speglar ett långsiktigt tänkande där risker sprids genom att inte vara beroende av en enda marknad eller produkt, vilket i sin tur ökar motståndskraften mot framtida kriser.

Starkt ledarskap är något som speglas hos de tre företagen. Ledarna visade förmåga att identifiera potential i sina samhällskritiska produkter och att snabbt ställa om. Företag 11:s VD visade mod med snabb produktlansering, utan att ta stora finansiella risker som kan drabba företagets framtid. Företag 12:s VD satsade däremot cirka 30 miljoner kronor på nya maskiner, vilket möjliggjorde en snabb omställning, men som också skapade en kapacitet för framtida affärsmöjligheter.

Sammanfattningsvis var ett långsiktigt perspektiv med tydligt syfte och starkt ledarskap avgörande faktorer för de företag som lyckades behålla sin samhällskritiska produkt efter pandemin.

6.1.3 Externa samarbeten

En annan faktor som bidragit till företagens förmåga att skapa direkt konkurrenskraft är integreringen av externa samarbeten i deras arbetssätt. Företag 12 upplevde initialt svårigheter med att etablera kontakt med svenska regioner i avsaknad av befintliga avtal, men fick slutligen möjlighet att tillverka skyddsförkläden. När pandemin började avta upphörde sjukvårdens efterfrågan på produkten. Därefter inleddes en dialog med en större svensk region om motståndskraft, vilket ledde till ett projekt som möjliggjorde fortsatt produktion. Projektet gav företaget en ökad konkurrenskraft och illustrerar betydelsen av samarbete med externa aktörer.

Samarbete spelade även en stor roll för företag 10 där VD:n tillsammans med Karolinska Universitetssjukhuset, en textilhögskola i Sverige och en person i personalen på Sophiahemmet, drev projektet för produktion av skyddsrockar. I början av projektet fanns en stor osäkerhet i vilka krav som behövde uppfyllas i produktionen, men tack vare en aktör i samarbetet löste sig problemet och projektet kunde fortskrida. Detta visar på vikten av att kunna samspela med externa aktörer och vilka möjligheter det kan ge för företag.

Företag 11:s affärsmodell bygger i hög grad på samarbeten. De köper in olika kemiska teknologier från underleverantörer och säljer dem vidare, vilket tydligt visar att samspellet med externa aktörer är en förutsättning för affärsmodellen. Företaget skapar direkt konkurrenskraft genom att bibehålla dessa samarbeten och därigenom kunna behålla den samhällskritiska produkten i sin produktportfölj.

6.2 Resultat del 2: Indirekt konkurrenskraft

Företagen som avvecklade sin produktion av den samhällskritiska produkten efter pandemin var företag 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 och 8. Trots avvecklad produkt skapade företagen indirekt konkurrenskraft, genom att deras omställning genererade värde på andra sätt. Indirekt konkurrenskraft handlar i denna studie om förmågan att utveckla faktorer så som innovation och upprätthålla relationer, vilket i sin tur stärker den direkta konkurrenskraften på sikt.

Med hjälp av Figur 1 identifierades ett mönster där företagen visade sig vara starka inom en hållbarhetsaspekt, men svaga inom de andra. Utifrån detta gjordes en uppdelning av företagen för att lättare analysera orsakerna till avvecklingen samt i vilken utsträckning de lyckades skapa indirekt konkurrenskraft.

6.2.1 Relationer och anseende

Tre av företagen som avslutade produktionen av den samhällskritiska produkten efter pandemin är företag 3, 4 och 5. Anledningen till att de avvecklade produktionen var att den låg utanför deras kärnverksamhet. Drivkraften bakom omställningen var främst att hjälpa samhället genom att snabbt möta akuta behov. Inget av företagen hade någon långsiktig plan på att integrera den samhällskritiska produkten i sin ordinarie verksamhet. Både företag 3 och företag 5 fick dessutom endast tillfälliga tillstånd för att möjliggöra sin omställning, vilket innebar att insatserna saknade grund för ekonomisk hållbarhet på längre sikt.

Genom att analysera företagen utifrån teoretiska ramverket blev det tydligt att social hållbarhet var en gemensam styrka hos alla tre. Trots att de avvecklade den samhällskritiska produkterna skapade deras insatser indirekt konkurrenskraft socialt, genom stärkt rykte och fördjupade relationer på marknaden.

6.2.2 Nya intäkts- och affärsmöjligheter

Denna sektion omfattar företag 1, 2 och 8, som efter pandemin avvecklade produktionen av den samhällskritiska produkten och utmärkte sig inom kategorin ekonomisk hållbarhet. Det som förenar dessa företag är att de i första hand drevs av ekonomiska incitament och inte såg den samhällskritiska produkten som en naturlig del av verksamheten på långsikt. Beslutet att avveckla produktionen togs när efterfrågan minskade och den ordinarie verksamheten återhämtade sig.

Företag 1 visade handlingskraft och anpassningsförmåga under krisen. De ställde snabbt om sin verksamhet för att generera intäktsmöjligheter. VD:n i företag 1 betonade framgången genom att säga: *"Det var vårt bästa ekonomiska år någonsin- tack vare en produkt vi aldrig tidigare tillverkat."* De återinvesterade sedan strategiskt 20 miljoner i nya maskiner för att öka sin volymkapacitet för framtida tillväxt. Företag 1 gjorde en snabb omställning på bara 10 dagar och därmed demonstrerade de värdet av snabb respons på marknadsförändringar.

Företag 2 ställde om sin produktion genom att anpassa sina befintliga material som de bland annat använde för fordonsindustrin till sjukvårdsprodukter. Diversifieringen av deras produkter och kundbas resulterade i ett minskat beroende av enskilda sektorer under pandemin och ledde till stabila intäktsströmmar och minskad sårbarhet mot marknadsstörningar på längre sikt. Företagets innovativa processutveckling för sjukvårdssektorn resulterade i en lönsam diversifiering, främst genom en bestående sjukvårdsproduktion som idag utgör cirka 15 % av företagets nuvarande omsättning.

Företag 8 skapade långsiktig lönsamhet genom att attrahera nya kunder och öka sin omsättning, främst på marknader utanför Sverige. Försäljningschefen i företag 8 uttrycker: *“Vi har aldrig gått så bra som under Covid. Våra produkter var efterfrågade i hela världen. Vi kunde sälja slut från våra fabriker överallt. Vissa ställen gick priserna upp, så det vi tappade på försäljning till hygiensidan fick vi tillbaka från Health Care, där prisnivån är hög och med råge, vi tjänade ju på det så att säga.”*

Deras innovation ledde även till nya affärsmöjligheter som enligt försäljningschefen har bestått över tid. Han betonade: *“Det leder ju till kontakt med de här typen av bolag som vi annars inte sålde så mycket till. Det var framför allt de här som bara gör medicinskt tekniska produkter som svenska Mölnlycke. Några sådana kunder har vi och gör fortfarande affärer med dem, med nya saker som vi kanske inte hade fått annars.”* Trots att volymen ännu är begränsad ser företaget en potential att växa inom hälso- och sjukvårdsbranschen.

Resultaten från de tre företagen visar att framgångsrik, krisdriven innovation delvis bygger på flexibilitet, strukturerade arbetssätt och samarbete. Genom att kombinera snabb omställningsförmåga med effektiv resurshantering kunde företagen inte bara uppnå kortsiktiga ekonomiska vinster, utan även långsiktiga konkurrensfördelar i form av stärkt rykte, nya eller fördjupade samarbeten, förbättrade arbetsmetoder samt nya intäktsmöjligheter.

6.2.3 Kombinerad hållbarhet

Avvikande från de tidigare kategorierna är företag 6 och 7 som båda, i olika hög utsträckning, visade på en kombination av social och ekonomisk hållbarhet. Där företag 7 utmärkte sig särskilt med sitt omfattande arbete under pandemin. Deras krisdrivna innovation drevs av ett tydligt socialt ansvar, samtidigt som de utvecklade en produkt som genererade nya

intäktsmöjligheter och visade på långsiktig lönsamhet. Även företag 6 hade ett socialt incitament att bidra under krisen, men saknade en långstig plan för fortsatt produktion av den samhällskritiska produkten. Trots detta skapade produkten nya intäktsmöjligheter för företaget, dock utan ett utvidgat samarbetsnätverk, som i fallet för företag 7.

Båda företagen valde att lägga ner sin samhällskritiska produktion efter pandemin, detta på grund av en svag efterfrågan. De bedömde att de investeringar som skulle krävas för att bli konkurrenskraftiga, såsom i automatisering och uppskalning, var för riskfyllda i en marknadsmiljö av osäkerhet kring långsiktiga avtal och lönsamhet för företagens respektive samhällskritiska produkter.

Trots att företagen lade ner sin samhällskritiska produktion, har de båda uppvisat en organisatorisk flexibilitet och en förbättrad relation till samhällsaktörer, såsom myndigheter och regioner. Kombinationen av ekonomisk och social hållbarhet ger företagen starkare förmåga att överleva i kriser och att bygga långsiktiga relationer. Båda företagen visade på att de kunde samarbeta och hitta kunder utanför sin vanliga värdekedja. Det kan därmed ge en större intern motståndskraft genom kombinationen av social legitimitet och finansiell stabilitet. Dessutom kan detta öka chansen att bli föredragen partner för både offentliga och privata aktörer i framtiden. De här aspekterna leder därmed till indirekt konkurrenskraft för företagen, främst gällande företag 7 som har visat på starkare social och ekonomisk hållbarhet genom sin krisdrivna innovation.

7 Diskussion

Denna studie har undersökt hur konkurrenskraft kan skapas från omställning till produktion av samhällskritiska produkter under Covid-19. Resultatet visar att samtliga intervjuade företag genomförde en snabb omställning och därigenom utvecklade krisdriven innovation, även om långsiktigheten varierade. Tre av de studerade företagen har genom strategisk och hållbar innovation lyckats skapa direkt konkurrenskraft genom fortsatt produktion.

Resterande företag har skapat indirekta konkurrensfördelar, såsom breddat nätverk, stärkt anseende och förbättrad flexibilitet, trots att de avslutat den samhällskritiska produktionslinjen.

Mot denna bakgrund diskuteras de huvudsakliga mönstren och lärdomarna från studien i relation till tidigare forskning och teoretiska perspektiv på konkurrenskraft, innovation och hållbarhet.

7.1 Hållbarhetsarbete

En central iakttagelse från studien är att tolkningen av begreppet hållbarhet varierade bland företagen och saknade en enhetlig innebörd hos respondenterna. Vissa betonade socialt ansvar, andra fokuserade på ekonomisk överlevnad, medan endast ett fåtal integrerade ett brett och strategiskt hållbarhetsperspektiv.

Företagen i resultat 1 uppfyllde 66% av kriterierna för miljömässig hållbarhet, medan motsvarande siffra bland företagen i resultat 2 endast var 8%. Detta tyder på att miljöaspekten utgjorde en avgörande skillnad och en möjlig nyckelfaktor för att uppnå långsiktig konkurrenskraft. Flera av företagen som utvecklade produktionen beskrev hur hastigheten i produktutvecklingen och det akuta behovet i sjukvården ledde till att miljömässig hållbarhet nedprioriterades. Exempelvis användes material och tillverkningsmetoder som vanligtvis brukar undvikas, för att snabbt kunna leverera skyddsutrustning till vårdpersonalen. Denna typ av insats är avgörande för att täcka akuta behov i samhället och skydda vårdpersonalen, men har, utifrån resultatet, visat sig sårbart för den långsiktiga konkurrenskraften då den inte bygger på hållbara lösningar över tid.

Samtidigt visar företag 10 och 12 hur hållbarhet i stället kan bli en drivkraft för affärsutveckling, snarare än enbart en moralisk skyldighet. Genom satsningar på cirkulär ekonomi och återanvändbara skyddsprodukter lyckades de integrera hållbarhet i

produktutvecklingen, affärsmodellen och ökat samarbete med offentliga aktörer. Detta ligger i linje med Baumgartner och Ebner (2010), som betonar vikten av att hållbarhet genomsyrar både interna processer och externa relationer.

Ur ett socialt hållbarhetsperspektiv var skillnaderna mellan företagen mindre tydliga. De flesta som avvecklade produktionen visade ett starkt socialt ansvarstagande, i flera fall var det till och med den primära drivkraften bakom omställningen. Företag 3 och 5 sticker särskilt ut, där vinsten från den kritiska produkten donerades eller produkter levererades till självkostnadspris. Initiativen var viktiga under pandemin, men byggde snarare på akuta behov och skapade en ”social normering”, där företag kände en moralisk skyldighet att agera, snarare än en långsiktig strategi.

Trots detta kunde indirekt konkurrenskraft identifieras. Företag 3, 4 och 5 uttryckte att de sociala insatserna genererade goodwill, bättre relationer till offentliga aktörer och ett stärkt varumärke. Även företag 1, som främst drevs av ekonomiska incitament, fick ett stärkt rykte under och efter pandemin. Företagets VD berättade att *”Det blev ett riktigt lokalt eko.”*, vilket stärker slutsatsen om att indirekt konkurrenskraft i form av höjt anseende kan leda till bättre förutsättningar för framtida samarbeten. Priser tilldelades företag 1 och 3 för deras hållbara och sociala insatser under pandemin, där landshövding, finansminister och media var på plats.

Sammanfattningsvis visar studien att de företag som använde hållbarhet som ett strategiskt verktyg och integrerade det i affärsmodell, snarare än att enbart se det som ett moralisk åtagande, hade bättre förutsättningar att bygga långsiktig konkurrenskraft och agera uthålligt både under och efter kriser.

7.2 Ledarskap och organisation

Långsiktighet och starkt ledarskap framstod som avgörande faktorer för att skapa konkurrenskraft genom krisdriven innovation. Företag 10:s och 12:s engagemang i projekt med återvinningsbara skyddsprodukter illustrerar långsiktighet ur ett hållbarhetsperspektiv, men även genom betoning på behovet av fungerande beredskapslager inför framtida kriser. Initiativen speglar det Singer (2020) beskriver, att ett tydligt syfte är viktigt under svåra tider, då det skapar engagemang hos medarbetare och underlättar beslutsfattande. Ledarna i företag 10 och 12 uppvisade långsiktigt syfte och tydligt ansvarstagande, vilket i sin tur skapade förutsättningar för både innovation och konkurrenskraft under, samt efter krisen.

Flera företagsledare uttryckte oro kring Sveriges bristande självförsörjningsförmåga under kris. Problematiken blev särskilt påtaglig under pandemin, då flera beställningar inte levererades. Företag 7 beskrev ett exempel på detta: *”Vi hade beställt hem munskydd, men planet flög till USA i stället för Arlanda eftersom de mer eller mindre ’hijackade’ planet och erbjöd en muta.”* Uttalandet belyser vikten av långsiktiga strategier och ett fungerande nationellt beredskapssystem. Företag 10 och 11, där ledarna i företagen aktivt engagerar verksamheten i beredskapsfrågor, visar på steg mot ökad motståndskraft och långsiktig hållbarhet.

I samband med starkt ledarskap var en tydlig observation att flera av företagen utvecklade en ökad organisatorisk flexibilitet i sitt innovationsarbete under Covid-19. Företag 12 betonade hur de började arbeta mer agilt under pandemin för att snabbare hantera kriser. Det agila arbetssättet har därefter implementerats i den dagliga verksamheten. Beslut fattas snabbare, möten hålls mer effektivt och arbetet styrs i högre grad av kortsiktiga mål. Detta fenomen kan förstås genom Sharma et al. (2022) och Bessant et al. (2015), som skriver om hur krisdriven innovation ofta aktiverar en inneboende förmåga till agilitet inom organisationer. Den ökade flexibiliteten var en faktor som möjliggjorde att företaget kunde fortsätta producera sin samhällskritiska produkt även efter pandemin.

En flexibel organisation och ett agilt arbetssätt kan betraktas som en strategisk resurs inför framtida kriser, även om det inte alltid resulterar i en långsiktig produktionsomställning. Även företag 6 och 7 beskrev hur deras interna strukturer anpassades till att bli mer agila, genom snabba beslutsvägar, tät samverkan mellan olika funktioner och parallella utvecklingsprocesser. Agilitet kan därmed både bidra till direkt och indirekt konkurrenskraft. Trots att dessa företag valde att avveckla produktionen av sina samhällskritiska produkter, gav flexibiliteten värdefulla lärdomar som gjort de bättre förberedda inför framtida kriser.

7.3 Externa samarbeten

En avgörande faktor för företags förmåga att skapa hållbar konkurrenskraft är etableringen av långsiktiga samarbeten med externa aktörer. Samtliga företag som fortsatt med sin samhällskritiska produkt, och därmed skapat direkt konkurrenskraft, samarbetade på olika sätt med externa aktörer och bibehöll dessa samarbeten även efter pandemin. Detta belyser vikten av långsiktiga externa samarbeten och relationer.

Bland de företag som i stället avvecklade den samhällskritiska produkten framkom tydliga skillnader i relationen till externa parter. I vissa fall uppstod hinder för fortsatt samverkan, medan det i andra inte överensstämde med företagets långsiktiga strategi. Trots att det i flera fall fanns både vilja och förutsättningar att fortsätta med den samhällskritiska produkten, utgjorde bristande engagemang eller åtaganden från samarbetspartners ett avgörande hinder. Flera företag uttryckte ett stort missnöje över bristande långsiktighetstänk från externa aktörer och menar på att detta är en orsak till att de valt att avveckla den samhällskritiska produkten.

Företag 7 valde att avveckla produktionen av den samhällskritiska produkten då de saknade garantier från vården. Detta visar att insatser utan någon form av kontinuitet upplevs riskfyllda och inte hållbara på sikt. Ledaren i företag 7 uttryckte: *"Vi kan inte stå redo att producera utan att någon form av 'commitment' från vården."* Företagen efterfrågar en form av avtal där produktionens överlevnad säkerställs för att både vara effektiva i kris och hållbara över tid.

Vidare berättade respondenten att de varit med i diverse rapport- och diskussionsforum med myndigheter och socialministern, där Sveriges skyddsberedskap diskuterades. Han uttryckte frustration över bristande uppföljning: *"Men jag har inte hört någonting tyvärr efter det. Men vi har bjudit in till det. Vi är villiga att föra diskussioner, men vill inte de så. Vi har fortfarande kanalerna och det är synd. Den ena producenten han var också villig att investera. Han sa, jag är också villig att ställa upp här, men vi kan ju inte bara göra det för skojs skull och vi kan inte ha en fabrik som står redo OM någonting inträffar, så funkar det ju inte liksom."* Trots engagemang från företag och producenter försvåras möjligheten till hållbara lösningar när uppföljning från offentliga aktörer saknas.

Ett exempel på problematiken beskrivs av företag 9, som under pandemin engagerade sig i ett projekt tillsammans med myndigheter och andra aktörer med syfte att bygga upp ett beredskapslager. Till skillnad från företag 10 och 12, lyckades de inte med projektet. Detta visar på komplexiteten i relationerna och de beskriver det som: *"Vi hade egentligen färdiga produkter men sen lugnande pandemin ner sig och beredskapslagerdiskussionen dog ut konstigt nog."*

Citatet illustrerar en utmaning i samverkan mellan företag och offentliga aktörer, nämligen bristen på långsiktigt ansvar och strukturell uppföljning. Mot bakgrund av att både företag 7 och 9 investerade tid och resurser i dessa insatser, blir frånvaron av långsiktiga åtaganden

från offentlig sektor problematisk. Detta riskerar inte bara att begränsa möjligheten till att fortsätta arbetet, utan kan även minska företagens motivation och vilja att investera i framtida samhällskritiska lösningar.

Företag 10 och 12 lyckades fortsätta projekten tillsammans med externa aktörer, såsom kommun och sjukvård. Dessa samarbeten grundades i en ömsesidig vilja och tydligt engagemang från offentliga aktörer, vilket möjliggjorde ett mer långsiktigt samarbete.

Vid en jämförelse med tidigare forskning framträder ett tydligt samband. Studiens resultat överensstämmer i stora delar med de slutsatser som presenteras av Lundegård et al. (2017), i deras rapport om myndigheters innovationsarbete, vilket i denna studie tidigare kopplats till företagens konkurrenskraft. Enligt rapporten har organisationer som i högre utsträckning involverar externa parter större framgång i sitt innovationsarbete. Med andra ord pekar denna överensstämmelse på att det finns ett samband mellan långsiktiga, externa samarbeten och ökad konkurrenskraft.

Sammanfattningsvis lyckades företag 10, 11 och 12 uppnå direkt konkurrenskraft genom att kombinera ett långsiktigt innovationsarbete, strategiska externa samarbeten och ett tydligt hållbarhetsfokus. Denna integrerade ansats möjliggjorde fortsatt produktutveckling och marknadsetablering. Företagen som i stället avvecklade produktionen utvecklade indirekta konkurrensfördelar, såsom stärkt innovationsförmåga, ökad intern flexibilitet och utökade nätverk. Även förbättrad krisberedskap och lärdomar om organisatoriska begränsningar lyftes fram av flera företag.

Diskussionen visar att samverkan, hållbarhet och långsiktighet inte bör betraktas isolerat, utan som ömsesidigt förstärkande faktorer för att uppnå varaktig konkurrenskraft. Det räcker inte att enbart investera i teknik eller enskilda insatser, verklig konkurrenskraft kräver samspel i flera dimensioner. Detta utgör en central lärdom för framtida satsningar inom liknande områden.

8 Vidare forskning

Genom denna studie har flera intressanta områden och frågor identifierats, vilka kan undersökas vidare och bidra med värdefulla insikter om konkurrenskraft från krisdriven innovation. Ett område som flera företag lyfte fram var värdet av lokal produktion och nationell självförsörjning. Detta aktualiseras särskilt av den sårbarhet som präglar globala leveranskedjor, den geopolitiska utvecklingen i världen och handelskonflikter som exempelvis USA:s handelskrig. Före pandemin låg fokus ofta på lägsta möjliga produktkostnad, något som bland annat lyftes fram av företag 4. Den globala marknaden har dock genomgått betydande förändringar efter pandemin, vilket förstärkt trenden mot lokal produktion, kortare försörjningskedjor, minskade transporter och leveranssäkerhet. Huruvida dessa förutsättningar påverkar skapandet av konkurrenskraft från krisdriven innovation kan därför vara viktigt att beakta i nya studier.

Länders samarbete i form av kunskapsbyte är också en intressant aspekt som kan leda till främjandet av innovation och utveckling i företagets konkurrenskraft och hållbarhet vid kris och omställning till samhällskritiska produkter. Företag 1 lyfter exempelvis att Finland hade en helt annan krisberedskap och var därmed bättre förberedda. Företag 8 lyfte vikten av ett samarbetsavtal med Finland då de kunde bidra med materiella resurser, medan Sverige kunde bidra med teknik och kunskap. Mot bakgrund av de globala utmaningarna som samhället står inför blir möjligheten till ett resursutbyte mellan länder före, under och efter samhällskriser ett angeläget behov för vidare forskning.

Myndigheters roll är därför ett viktigt område som vidare forskning bör beakta. Studien visar att myndigheter antingen kunde vara ett hinder eller fungera som en värdefull medhjälpare. Företag 3 vittnade om en positiv upplevelse där myndigheterna visade förståelse för situationen och anpassade sitt arbetssätt efter nya behov. Företag 8 upplevde däremot svårigheter med försäljning till kunder, vars slutkund var myndigheter då de saknade tidigare erfarenhet av upphandlingar. Relationen mellan företag och myndigheter med avseende på dess betydelse för konkurrenskraft och hållbarhet i omställningsförlopp vid samhällskriser är med andra ord angeläget att testa genom nya studier.

9 Referenslista

Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 701–728. <https://doi.org/10.1093/qje/120.2.701>

Amaral, A., Granger Morgan, M., Mendonca, J., R.H. Fuchs, Erica. (2023). National core competencies and dynamic capabilities in times of crisis: Adaptive regulation of new entrants in advanced technology markets. Elsevier.

Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review, 53(3), 41-49. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>

Asongu, S. (2023). Market structures and their impact on business strategy. *Business and Economics Journal*, 14(4), 445. <https://doi.org/10.37421/2151-6219.2023.14.445>

Barrios, R. E. (2017). What Does Catastrophe Reveal for Whom? The Anthropology of Crises and Disasters at the Onset of the Anthropocene. *Annual Review of Anthropology*, 46, 151–166. <http://www.jstor.org/stable/44866084>

Baumgartner, R.J. & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels', *Sustainable Development*, 18(2), 77–87. <https://doi.org/10.1002/sd.447>

Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2015). Crisis Driven Innovation: the case of humanitarian innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>

Birkmann, J., Cardona, O.D., Carreño, M.L., Barbat, A.H., Pelling, M., Schneiderbauer, S., Kienberger, S., Keiler, M., Alexander, D., Zeil, P., & Welle, T. Framing vulnerability, risk

and societal responses: the MOVE framework. *Nat Hazards* 67, 193–211 (2013).

<https://doi.org/10.1007/s11069-013-0558-5>

Braunerhjelm, P., Brändström, D., Eklund, J., Grufman, A., Johansson, P., Ketels, C., Lappi, E., Reitberger, G., Thulin, P. (2017). Svensk Konkurrenskraft: Har vi problem med den ekonomiska förnyelseförmågan? Entreprenörskapsforum.

https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2018/05/PS_Svensk-Konkurrenskraft_Webb.pdf

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis.

International Journal of Hospitality Management, 92, 102723.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>

Çetin, M. & Erkişi, K. (2023). An innovative perspective on the impact of innovation on global competitiveness: Comparative analysis of EU13 and EU15 countries. *Journal of Competitiveness*, 19–36. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.04.02>

Chen, W. Mrkaic, M. Nabar, M. (2019). The Global Economic Recovery 10 Years After the 2008 Financial Crisis. *IMF Working Paper*. 32. [WPIEA2019083 \(1\).pdf](https://www.wpiea.org/publications/WPIEA2019083_1.pdf)

CIA. (2025, 22 April). Country Comparison Total fertility rate. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/total-fertility-rate/country-comparison/>

Corporate Finance Institute. (u.å). Market structure.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/market-structure/>

Dahlke, J., Bogner, K., Becker, M., Schlaile, M. P., Pyka, A., & Ebersberger, B. (2021). Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-

response COVID-19 innovations. *Technological forecasting and social change*, 169, 120799.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120799>

Dühr, A., Meenakshi, N., Nawaz, R., Kaur, P. (2024). How do we pivot? Facilitators, inhibitors, and strategies of tech healthcare startups before, during, and after a crisis. *ScienceDirect, volym (207)*, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123606>

Eklund, J., & Thulin, P. (2017). Svensk konkurrenskraft: Har vi problem med den ekonomiska förnyelseförmågan? *Entreprenörskapsforum*.
https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2018/05/PS_Svensk-Konkurrenskraft_Webb.pdf

Ellingrud, K. (2025). New Demographic Reality Poses Challenges For Countries And Companies. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kweilinellingrud/2025/02/13/new-demographic-reality-poses-challenges-for-countries-and-companies/>

FN-förbundet. (2022). *Svenska FN-förbundets Hållbarhetspolicy*. <https://fn.se/wp-content/uploads/2022/03/Ha%CC%8Allbarhetspolicy.pdf>

Karlsson, H., & Mårtensson, D. (2006). Oljekrisen 1973 – En studie i politisk ekonomi kring förlopp och effekter i Sverige och Danmark. *Lunds Universitet Statsvetenskapliga intuitionen*, 36.
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1326001&fileOid=1326002>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3.uppl.).
Lund: Studentlitteratur

Koselleck, R. & W. Richter, M. (2006). *Journal of the History of Ideas*. *University of Pennsylvania Press*. <https://www.jstor.org/stable/30141882>

KTH. (2024). *Ekonomisk hållbarhet*. <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976>

Lundegård, R., Winqvist, J., & Wallenholm, H. (2017). Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter: Vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna? *Implement Consulting Group*.
<https://www.vinnova.se/contentassets/9786a76853dc4a9a9ed54b21c9321fdd/innovation-och-fornyelse-inom-112-svenska-myndigheter.pdf?cb=20170705125530>

MSB. (2025). Vanliga begrepp inom riskkommunikation.
<https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/samlat-stod-till-kommuner/guide-till-riskkommunikation/vanliga-begrepp/>

Netz, J., Reinmoeller, P., Axelson, M. (2022). Crisis-driven innovation of products new to firms: the sensitization response to COVID-19. *R&D Management*.

Nolte, I. M., & Lindenmeier, J. (2023). Creeping crises and public administration: a time for adaptive governance strategies and cross-sectoral collaboration? *Public Management Review*, 26(11), 3104–3125. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200459>

OECD, Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.).
<https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>

Peterson, K. O. (2024). Global Economic Consequences of Russian Invasion of Ukraine. *Munich Personal RePEc Archive*. Artikel 120781. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/120781/1/MPRA_paper_120779.pdf

Robert K. Yin, (2009). Case study research, Design and Methods. Sage Publications

Runa Patel, & Bo Davidson, (2019). Forskningsmetodikens grunder. Studentlitteratur AB

Rybalka, M. (2024). Innovation Pattern Heterogeneity and Firm Strategic Agility: Push- and Pull-Effects of COVID-19 on Firms' Innovation Strategies. *Businesses*, 4(4), 596–619.
<https://doi.org/10.3390/businesses4040036>

Sansai, S. & Ghezzi, A. (2022). Pivots as strategic responses to crises: Evidence from Italian companies navigating Covid-19. Sage Publications.

Sharma, G.D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 100281 - 100281.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

Singer, T. (2020). *Five ways a sustainability strategy provides clarity during a crisis*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/06/five-ways-a-sustainability-strategy-provides-clarity-during-a-crisis/>

Sustainable Development Commission. (2025, 22 April). What is sustainable development.
<https://www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html>

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

United Nations. (2025, 22 April). *Sustainability*. <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. Managing risk and resilience. (2015). *Academy of Management Journal*. 58(4): 971-980. 10.5465/amj.2015.4004

Vetenskapsrådet. (2024). God forskningsseed (rapport). Hämtad 26 april 2025 från <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningsseed-2024.html>

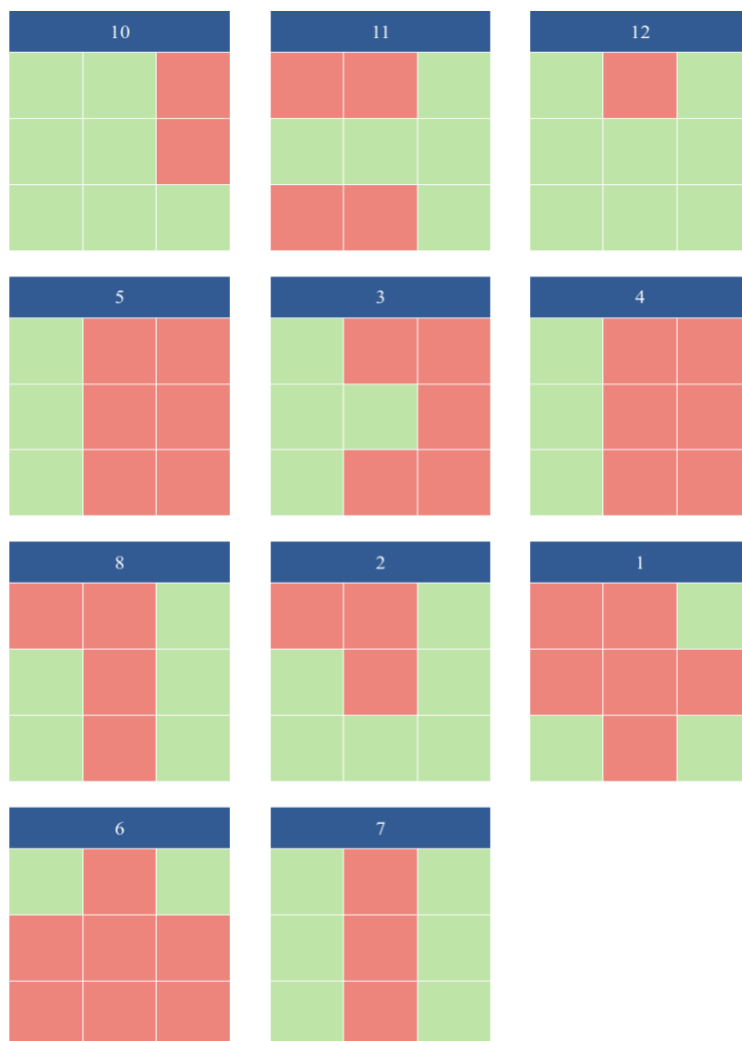
Whiting, K. (2023). This is why 'polycrisis' is a useful way of looking at the world right now. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2023/03/polycrisis-adam-tooze-historian-explains/>

Zeng, Q., Li, C., & Magazzino, C., (2024). Impact of green energy production for sustainable economic growth and green economic recovery. *ScienceDirect*, 17, 15. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024126746?ref=pdf_download&r=RR-2&rr=93457eae282792f7

Zott, C., Amit, R. H., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406>

Appendix

Figuren visar en analys av respektive företags konkurrenskraft och hållbarhetsarbete, baserat på figur 1. Grönt markerar uppnådda mål och rött markerar mål som inte uppnåtts inom respektive dimension. Konkurrenskraft analyseras horisontellt och hållbarhetsaspekter vertikalt.



Figur A1: Visualisering av hållbarhetsaspekterna



CHALMERS