



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

COVID-19, en framtida lärdom för företagsledningar i livsmedelsindustrin.

En forskningsstudie om att förstå hur kundens efterfrågan har en inverkan på styrningen av livsmedelsindustrin i en försörjningskedja under en pandemi.

Karin Svedskog
Magda Oparowska

Antal ord: 14035

Gruppnummer: 87

Examensarbete
Handledare: Malin Andersson
VT2020

Sammanfattning

Titel: COVID-19, en framtida lärdom för företagsledningar i livsmedelsindustrin; en forskningsstudie om att förstå hur kundens efterfrågan har en inverkan på styrningen av livsmedelsindustrin i en försörjningskedja under en pandemi.

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid institutionen för service management, Campus Helsingborg, Lunds universitet, KSMK65 Logistics Service Management, Examensarbete för kandidatexamen, VT20, 15HP.

Författare: Magda Oparowska och Karin Svedskog

Handledare: Malin Andersson

Bakgrund och problemdiskussion: Kostnadsbesparingar är en central del i många företag däremot skapar den osäkerheter i försörjningskedjan ifall en plötslig kris uppkommer. Med ett växande konsumtionssamhälle ställer kunder allt mer krav på försörjningskedjan och konstant tillgång till livsmedel. Produktionsföretag och deras ledning måste därför kunna möta kundernas krav och deras efterfrågan allt snabbare. Viss litteratur belyser vikten av att vara förberedd på framtida kriser och neutralisera dessa. Pandemier och hur kundens efterfrågan formas vid en kris är något som inte belyses i stor utsträckning utifrån ett ledningsperspektiv i en livsmedelsbransch.

Syfte: Syftet med studien är att förstå på vilket sätt kundens efterfrågan formas under en krissituation och hur livsmedelsbranschen hanterar konsekvenser av en förändrad efterfrågan i kristider.

Frågeställningar: Hur påverkar COVID-19 pandemin kundens efterfrågan vid inköp av livsmedel? Hur upplever och hanterar ledare konsekvenser av förändrad efterfrågan inom livsmedelsindustrin under COVID-19 pandemin?

Metod: Forskningen har grundat sig i kvalitativ och kvantitativ metod

Teori: Konsumtionssamhället, Hur konsumenternas beteendemönster formas vid en samhällskris, Störningar i försörjningskedjor, Hantera kriser i en organisation.

Slutsatser: I kristider blir kundens efterfrågan främst ökad, oregelbunden och oförutsägbar. Vilket kan vara orsakat av mediernas påverkan på informationsinhämtningen hos individer. Det medför att produktionsföretagen får svårt att hantera konsekvenser av kundens efterfrågan samt förutse prognoser då det inte finns något tidigare scenario att jämföra med. En förändrad efterfrågan ställer också stora krav på produktionskapaciteten, att fortsätta leverera ut i samma takt för att tillgodose behoven som finns och fortsätta med en försörjningskedja utan störningar. Då det inte finns krishanteringsplaner för denna typ utav scenarion blir det svårare att hantera interna konsekvenser i organisationen och i försörjningskedjan.

Nyckelord: Efterfrågan, virus, pandemi, krishanteringsarbete, COVID-19, livsmedelsindustrin

Förord

I dagens situation kring COVID-19 där både arbetslöshet och dödsfallen stiger samt där verksamheter begärs i konkurs har det varit av stor betydelse för oss att skriva denna uppsats. För att få en inblick i vad en pandemi kan göra med företag och därmed generera ny kunskap kring krisberedskap hos företag. Arbetet med uppsatsen har inneburit att vi gemensamt fått en större bild och förståelse för vad samhällsomvälvande kriser gör för inte bara företag i sig utan också hur vi som individer i samhället påverkas.

Vi vill börja med att tacka varandra för vårt tålamod och engagemang i att vilja göra denna uppsats till något bra som kan generera kunskap och lärdom för framtida scenarion. Vi vill också rikta vår tacksamhet till Henrik Mejborn som har hjälpt oss att arbeta med innehållet och språket i uppsatsen.

Slutligen vill vi framförallt rikta ett stort tack till alla representanter på de produktionsföretag som har tagit sin tid till att bli intervjuade trots en mycket pressad situation på deras arbetsplatser. Utan er hade vi inte kunnat genomföra studien och därmed inte fått en korrekt inblick i situationen kring coronaviruset. Vi vill också rikta ett stort tack till alla privatpersoner som tog sig tid att svara på vår enkät. Utan er bild av situationen hade vi inte kunnat generera en slutgiltig slutsats kring hur individer reagerar och beter sig, något som sedan påverkar produktionsföretag vid en kris.

Campus Helsingborg den 2020

Magda Oparowska

Karin Svedskog

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1. Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar	8
2. Teori	9
2.1 Konsumtionsmönster av livsmedel i västvärlden	9
2.2 Hur konsumenternas beteendemönster formas vid en samhällskris	10
2.3 Störningar i försörjningskedjor	12
2.4 Hantera kriser i en organisation	13
3. Metod	15
3.1 Metodval	16
3.2 Kvalitativ metod	17
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	17
3.2.2 Val av företag och intervjupersoner	19
3.2.3 Analys av kvalitativa intervjuer	20
3.3 Kvantitativ metod	21
3.3.1 Enkät	21
3.3.2 Analys av enkäter	22
3.4 Litteratur	23
3.4.1 Val av litteratur och artiklar	23
3.5 Etiskt ställningstagande	24
3.6 Metodkritik	25
4. Analys	26
4.1 Förändringar i kundens efterfrågan under en pandemi	27
4.2 Utmaningar för livsmedelsproduktionen vid störningar i försörjningskedjan	32
4.3 Krishanteringsarbete hos företag under pågående kris	36
4.4 Hur genomförs arbetet för att fortsätta tillgodose kundernas efterfrågan?	40
5. Diskussion och slutsats	43
5.1 Slutsats	47
5.2 Förslag till fortsatt forskning	49
Källförteckning	50

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Under de senaste åren har kostnadsbesparingar och effektivisering varit en central aspekt hos företag och den försörjningskedjan där verksamheten bedrivits (Natarajarathinam, Capar & Narayanan, 2009, s. 535–537). Åtgärder som genomförts för att generera kostnadsbesparingar var bland annat att skära ner på antalet leverantörer och outsourca delar av verksamheten till andra länder (ibid.). Försörjningskedjor blir därför allt mer globala vilket också bidrar till att de blir längre och mer komplexa. Det medför att flödet i försörjningskedjan blir mer sårbar och känslig när kriser uppstår (ibid.).

Med ett växande konsumtionssamhälle har västvärlden genererat ett överflöd av varor och tjänster vilket i sin tur har medfört att kundernas krav har ökat signifikant (Sandberg 2015, s.10). Detta ställer därmed krav från konsumenterna på en stabil försörjningskedja som inte fallerar och fortsätter att leverera ut varor som vanligt (ibid.). Produktionsföretag och deras ledning måste därför möta kundernas krav och deras efterfrågan allt snabbare (Floreo & Corbos, 2016, s.36). Det medför utmaningar för ledare att planera sitt arbete då dagens moderna försörjningskedjor möter många situationer som inte går att förutse (Cetinkaya, Cuthbertson, Ewer, Klaas-Wissing, Piotrowicz & Tyssen, 2011, s.17). Därför är ledningens förebyggande arbete väsentligt ur ett ledningsperspektiv då utan tydliga direktiv i en försörjningskedja så finns det risk för att framgång inte uppnås och istället fallerar (ibid.).

Virusutbrott är en samhällskris som riskerar att skapa osäkerhet inom produktion och processering av bland annat mat (Bosch, Gkogka, Le Gyander, Myrmel, Schultz, Zuber, Loisy - Hamon, Lee, Van Lieshout, Marthi, Sansom, Winkler, Phister, 2018 s.116). Kriser orsakar inte bara osäkerhet i företag utan påverkar även konsumenterna och kan ha en inverkan på hur deras efterfrågan förändras (Walters, 2011 s.1-2). För produktionsföretag är det därför viktigt att upprätthålla en fortgående försörjningskedja för att minimera effekterna av ett virusutbrott och tillgodose kundernas efterfrågan (Siche 2020, s.5).

1.2 Problemdiskussion

Produktionskapaciteten i en försörjningskedja för livsmedel är känslig för kriser, särskilt kriser av sanitär karaktär (Vo Thi & Thiel, 2011, s. 1024–1025). Till en sådan kris räknas pandemier som enligt WHO (2010) benämns som ett tillstånd där det finns en smitta i form av ett virus som sprids över världen och smittar befolkningen. Virusutbrott och pandemier kan skapa svåra konsekvenser för produktionen av livsmedel då det kan leda till produktionsavbrott och förseningar (Vo Thi & Thiel, 2011, s. 1024–1025). Förändrade förutsättningar såsom ett pandemiutbrott ställer krav på företag att ställa om sin verksamhet (Natarajarathinam et.al 2009, s. 535–537). När produktionen inte kan ställa om sig tillräckligt snabbt efter nya förutsättningar finns det risk att det medför att kundens efterfrågan inte tillgodoses i samma utsträckning som tidigare (ibid.).

Ändå klassas virus-pandemier som ett område med låg sannolikhet att påverka produktionsföretag och deras kunder (Carufel, 2019). Många företag riktar sitt fokus istället på naturkatastrofer eller finansiella kriser (Walters, 2011, s.7–10). Litteratur för service management inom ämnet försörjningskedjor behandlar till en viss del möjliga scenarion och vikten av att företag tillsammans med deras ledning förbereder och hanterar framtida osäkerheter (Slone (2010), Walters (2011) & Cetinkaya et.al (2011)). Service management och servicelogiken som ryms inom management konceptet lägger stor vikt vid att företag och dess ledning känner sina kunder för att kunna bidra med stöd under alla förutsättningar för att kunderna ska kunna fatta rationella beslut (Grönroos 2015, s.9). Däremot är just pandemier och kundens efterfrågan en infallsvinkel, som diskuteras i den ovan nämnda litteraturen.

Under en pågående krissituation förändras individers beteende utifrån vilken karaktär som krissituationen har (Enander 2018, s.15). Människan har en tendens att fatta ett flertal icke rationella beslut i krisens inledande fas (Brolin s.36). Dessa icke rationella beslut grundar sig ofta i brist på information och panik hos individerna (ibid.). Kriser har en påverkan på hur kundernas efterfrågan förändras och är inte bara centrerad till hur krisen påverkar produktionsföretag (Walters, 2011, s.1-2). Pandemier som krissituation är inget som benämns i litteraturen eller

vetenskapliga artiklar då fokuset är ofta centrerat till endast företaget eller till förebyggande åtgärder som ska minska virus spridning (Galanakis, 2020 & Florea & Corbos 2016, Hecht, Biehl, Barnett, Neff, 2018). Utifrån ett servicemanagement perspektiv blir det väsentligt att beakta kunden då kunden är med och skapar värde tillsammans med företaget som tillhandahåller varor (Grönroos 2015, s. 24). Det blir därför intressant att undersöka hur företag och kunder bibehåller detta värdeskapande under kristider.

Eftersom COVID-19 pandemin är ett nytt ämne är antalet vetenskapliga artiklar mycket begränsat inom ämnet produktion och virusutbrott. Därför utifrån litteraturen och vetenskapliga artiklar har två kunskapsluckor identifierats. Det finns en brist på kunskap kring hur människor agerar inför nya krissituationer och hur ledningen i produktionsföretag hanterar fluktuationer i förändrad efterfrågan från konsumenter. Utifrån samlad forskning inom försörjningskedjor och kundens efterfrågan vid pandemier, det är ett ämne som det finns bristfällig forskning om och täcker inte kunskapsluckorna som vi har identifierat.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att förstå på vilket sätt kundens efterfrågan formas under en krissituation och hur livsmedelsbranschen hanterar konsekvenser av en förändrad efterfrågan i kristider.

Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur påverkar COVID-19 pandemin kundens efterfrågan vid inköp av livsmedel ?*
- *Hur upplever och hanterar ledare konsekvenser av förändrad efterfrågan inom livsmedelsindustrin under COVID-19 pandemin?*

1.4 Avgränsningar

I en försörjningskedja finns det många olika aktörer som samverkar för att skapa ett kontinuerligt flöde av varor. Därför har vi avgränsat vår forskning till att endast beröra produktionsföretag i livsmedelsbranschen och den slutliga konsumenten eftersom det i problembakgrunden har definierats ur ett servicemanagement perspektiv att kundens efterfrågan har direkt inverkan på produktionen av livsmedel. Utöver produktion och kundbeteende, vilket är det centrala i den här uppsatsen kommer även säkerhetslager att inkluderas. Detta för att vi ser en koppling mellan hur säkerhetslager har en betydelse för hur företag möter förändrad efterfrågan hos kunder.

I vår uppsats utgår vi ifrån efterfrågan i västvärlden då människor tar tillgången på livsmedel för givet och förväntar sig konstant leverans på varor utan avbrott.

Det är hos konsumenten som efterfrågan på livsmedel skapas där producenten måste möta kundens behov. Därför undersöker vi konsumenternas beteende med hjälp av en enkät som är riktad för målgruppen 18–70+ som avgränsar sig till konsumenternas egen upplevelse och beteende vid inköp av livsmedel.

Vi har även valt att avgränsa oss till intervjupersoner som arbetar inom produktion av livsmedel och försäljning av livsmedel, då vi anser att deras perspektiv är mest relevant för frågeställningarna i denna uppsats. Teorin är vald och anpassad utifrån kriteriet att skapa en grund för hur konsumenter beter sig vid samhällskriser och hur företag hanterar störningar som

uppkommer. Eftersom COVID-19 pandemin är orsakad av ett virusutbrott betraktas dem som likvärdiga termer i löpande texten. Termen pandemier använt mer för att beskriva den rådande COVID-19 situationen och virusutbrott är en term för att förstå vad som orsakar en pandemi.

2. Teori

I detta kapitel presenteras fyra olika teoriområden som ska ligga till grund för denna uppsats teoretiska referensram. Inledande genomförs en utläggning för det moderna konsumtionsmönstret av livsmedel som finns i västvärlden samt vilka faktorer som driver det framåt. Detta följs av en beskrivning av hur konsumenternas efterfrågan formas vid en kris och därmed vilka faktorer som spelar störst roll vid en sådan beteendeförändring. Följande beskrivs vanligt förekommande störningar i försörjningskedjor som kan orsaka produktion utmaningar. Den teoretiska referensramen avslutas med en beskrivning av hur ett krishanteringsarbete vanligen ser ut i en organisation i västvärlden. Teorin kommer att användas som ett stöd för insamlade intervjudata och empiriskt material för att kunna skapa diskussioner och resonemang kring vårt material.

2.1 Konsumtionsmönster av livsmedel i västvärlden

Dagens digitaliserade och globaliserad omvärld har skapat ett konsumtionssamhälle där varor produceras efter vilken efterfrågan som finns för att garantera att det inte kommer uppstå en brist (Sandberg 2015, s.10). Detta särskilt i västvärlden har gjort att produktionen av livsmedel behöver hållas mer storskalig (Lee, 2018, s. 1-2). I västvärldens länder, vilket bland annat inkluderar Sverige, Norge, Danmark och USA, tar konsumenter tillgången till mat och andra förnödenheter för givet (Borch & Kjaernes, 2016). Detta gör att efterfrågan på livsmedel blir konstant där konsumenterna köper det som behövs för att förse sig själv och familjen med mat (ibid).

Att förutse hur efterfrågan på mat kommer att se ut i framtiden är något som är mycket svårt (Gouel & Guimbard 2018, s. 383). Kunniga inom ämnet jobbar mycket med att försöka kartlägga vilka livsmedelsprodukter det kommer att vara efterfrågan på och hur människors kostvanor kommer att ändras (ibid.). En aspekt som är klarlagd är att efterfrågan på mat kommer att öka då

det föds fler människor på jorden och de individer som redan finns i samhället lever längre (ibid.). Medelklassen är också en växande del av samhället vilket innebär att fler av de individer som finns på jorden kommer att ha råd att handla mat (ibid.).

Det totala invånarantalet på jorden beräknas uppnå en nivå av cirka 9,7 miljarder människor år 2050 (Fukase & Martin 2020, s.1). 2017 uppmättes världens population av människor till cirka 7,4 miljarder människor (ibid.). Detta är en ökning som kommer att ställa stora krav på produktion då efterfrågan på livsmedel kommer att öka (ibid.). Med en ökad andel medelklass i världen går det att se ett samband mellan efterfrågan på mat och inkomst, bättre ekonomiskt ställt kommer att generera en situation där fler kommer att konsumera större mängder mat (ibid.). Efterfrågan på mat har inte bara ökat för att det finns mer människor på jorden och att fler får det bättre ekonomiskt ställt (Files, Brook, Blomqvist & Buettel, 2018).

2.2 Hur konsumenternas beteendemönster formas vid en samhällskris

Ett vanligt beteende som ofta uppstår bland befolkningen vid en samhällskris såsom en pandemi är att individer vill ha konstant och korrekt information från myndigheter och press (Majid & Rahmat 2013). Detta medför i sin tur att mediekanaler används mer frekvent såsom tv, tidningar och internet (ibid.). Det uppstår ett så kallat informationssökande beteende där människor vill ha den senaste informationen om virusets spridning (ibid.). Sociala kanaler och nya informationssidor blir som en terapi och medicin för individer att lugna sin oro och bli mer medvetna kring vad som pågår kring virusutbrottet (Bragazzi, Alicino, Trucchi, Paganino, Barberis, Martini, Sticchi, Trinka, Brigo, Ansaldi, Icardi & Orsi 2017, s.2–3).

Hur människor möter kriser beror på krisens karaktär (Enander, 2018, s.15). Människor har en tendens att vara mer kritiska till nya kriser än till gamla som funnits i samhället ett tag (ibid.). Hur människor förhåller sig till de kriser som uppstår påverkas också av vilket typ av samhälle individen bor i (ibid.). I ett västerländskt samhälle präglas människors oro främst av händelser som kan hota det materiella och kroppsliga, till exempel skador på ägodelar eller hälsan (Enander, 2018, s.16). Efterfrågan kan också variera beroende på vilket kundsegment som studeras (Loveloch & Wirtz, 2011, s. 254). Därav kan också efterfrågan på varor i kristider

variera beroende på vilket samhälle individen bor i, ett västerländskt samhälle eller i ett utvecklingsland, eller vilket segment som kunden finner sig inom (Enander, 2018, s.15). Krissituationer som nämns vara bidragande till att efterfrågan på varor kan svikta hos konsumenter är bland annat naturkatastrofer såsom vulkanutbrott eller kriminella händelser såsom terror (Lovelock & Wirtz, 2011, s.255)

I kristider finns det också en samverkan mellan myndigheter och media (Hugelius, 2017, s.101). Media har som syfte att påverka informationsinhämtningen hos invånare och styra deras beteende på så vis (Hugelius, 2017, s.87). Under kriser finns det dock en risk att media bidrar till att informationsinhämtningen blir mindre aktiv och istället passiv (ibid.). Passiv informationsinhämtning av konsumenter medför ett flertal risker (Hugelius, 2017, s.87–88). Bland annat kan det leda till att människor inte hinner bearbeta varifrån informationen kommer ifrån och istället går direkt på de senaste nyheterna och ser förbi de viktiga informationskällorna (Hugelius, 2017, s.88). En åldersgrupp som är mer utsatt att påverkas extra hårt av en kris är de som befinner sig i den högre medelåldern vilket är 40+ (Enander, 2018, s.143).

Brolin (2016, s. 32) nämner att reaktioner som uppkommer vid kriser kan variera kraftigt mellan individer. Mycket beror på händelser och personliga förutsättningar som individen befinner sig i. Ett sådant beteende kan vara kognitivt vilket innebär förändrade tankemönster som gör att personen har svårt att tänka klart och fatta genomtänkta beslut. När en människa befinner sig i kris genomgår den fyra faser vilka är: chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen (Brolin, 2016, s.36). Det är oftast vid chock och reaktionsfasen som människan har mest icke rationella tankemönster då informationen som har tagits in inte hunnit bearbetas (Brolin, 2016, s. 36–39). Det är först i nyorienteringsfasen då trauman har bearbetats. I nyorienteringsfasen kan den drabbade personen gå vidare med livet (ibid.). Denna modell används för att konkretisera krisreaktionens förlopp och få en enkel förståelse för hur människor hanterar kriser (ibid.).

Gällande panik och beteende finns det något som kallas grupp-beteende (Brolin, 2016, s. 57). Det är ett tillstånd när alla beteendenormer upplöses och allt övergår till ren kaos. Det skapas en överreaktion som präglar hela gruppen (ibid.). Människan har även en stark tendens att fylla

informationsluckor med egna uppfattningar eller rykten, vilket stärks allt mer i grupsituationer (Brolin, 2016, s. 67).

2.3 Störningar i försörjningskedjor

Att förhindra störningar eller avbrott i en försörjningskedja har blivit en central del av det dagliga förebyggande arbetet i ett företag som innehar arbetsmoment där produkter förflyttas mellan stationer och mellan företag (Sawik, 2017, s. 1970). Kostnadsbesparingar och hålla nere lagernivåer är områden som företag ofta arbetar med för att skapa effektiva logistikflöden (Sörqvist, 2013, s.68). Att inte bygga upp lager som en säkerhet och istället generera kostnadsbesparingar är en taktik som många företag har anammat (Natarajarathinam et.al 2009, s. 536). Nackdelen med det synsättet är att företag inte binder lagret till ett och samma ställe utan outsourcar stora delar av sin verksamhet vilket bidrar till längre ledtider. När en kris uppkommer såsom virusutbrott blir försörjningskedjan mer sårbar eftersom det blir ett mer komplext arbete med långa avstånd mellan produktionen och slutkunden (ibid.).

Försörjningskedjor är idag mycket komplexa och innehåller ett flertal olika delar som ska sammanfalla enligt ett mönster (Bier, Lange & Glock, 2020, s. 1835). Komplexiteten har uppstått från att världsmarknaden idag är mer global än tidigare samt att efterfrågan från kunder har gått från att vara lokal till att bli global (ibid.). Störningar som påverkar företaget medför också kunskap om på vilka ställen i försörjningskedjan är svaga för avbrott eller störningar (ibid.). Det skapar därmed utrymme för förbättring och lärdomar om hur ledningen ska agera i framtiden, för att kunna möta liknande krissituationer (ibid.). Det krävs också en förståelse för hela försörjningskedjan och hur utvecklingen ska ske inom den för att även inneha en förmåga att förstå varför enstaka avbrott eller störningar uppstår (Scheibe & Blackhurst, 2018, s.43).

En annan produktionsstörning som kan uppstå är i de fall då en komponent saknas vid sammansättningen av en produkt som ska säljas (Jonsson & Mattson, 2016, s. 328). Detta medför att det uppkommer extra produktionskostnader ifall producenten behöver kasta produkten eller gå tillbaka till ett tidigare produktionssteg (ibid.). Störningar eller avbrott som uppstår på ett ställe i försörjningskedjan orsakar inte bara problem på det aktuella stället utan problemet

kommer att flöda genom alla steg i försörjningskedjan och även påverkar fler produktionssteg (Scheibe & Blackhurst, 2018, s.43).

Försenade leveranser till produktionsföretaget kan generera störningar som får stora ekonomiska konsekvenser både lönsamhetsmässigt och arbetstidsmässigt (Jonsson & Mattson, 2016, s.364). Andra vanliga störningar i en försörjningskedja kan grunda sig i vilken teknik som används och ifall den är implementerad på rätt sätt (Slone, 2010, s. 86-87). Har företaget inte angripit den nya teknologin på rätt sätt, till exempel endast sett teknologiska program som en komponent som ska underlätta arbetet, kommer teknologin i företaget att orsaka störningar i försörjningskedjan i form av sjunkande värde för intressenterna (ibid.). Teknologin i försörjningskedjan behöver bland annat ses som en komponent som ska generera ekonomisk vinning och inte bara som något som ska underlätta det dagliga arbetet (Slone, 2010, s. 96).

Störningar inträffar även i försörjningskedjor när ett företag outsourcar delar av sin verksamhet till andra verksamheter (Slone, 2010, s. 158). Dessa störningar är framförallt förseningar av leveranser som går att hänföra till problem som uppkommit i hamnar där leveransen ska passera (ibid.). Att outsourca sin verksamhet till andra länder kan få ekonomiska störningar i försörjningskedjan på grund av förändringar i valutan i det landet företaget har valt att outsourca sin verksamhet till (ibid.).

Riskbedömning för pandemiutbrott är inte något som belyses i stor utsträckning hos företag (Carufel, 2019).

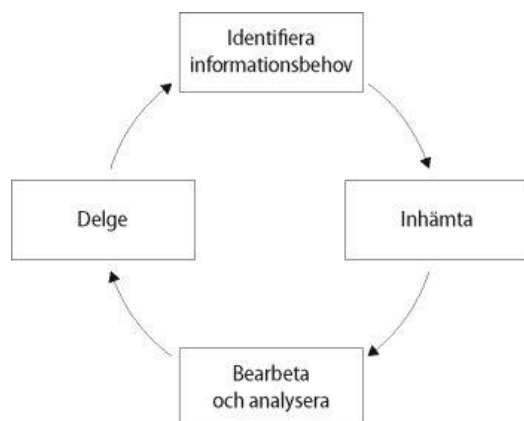
Undersökningen som har genomförts av Crisp och PR News visar att närmare 26 procent av alla företag inte följer upp sin krishanteringsplan och ser inte över förbättringar som kan genomföras. Studien visar också att en av tio svarande företag inte har en krishanteringsplan, vilket kan indikera att företag och ledningen inte är redo när en kris inträffar och kan inte agera tillräckligt snabbt med de rätta åtgärderna (ibid.).

2.4 Hantera kriser i en organisation

Kriser i försörjningskedjan uppkommer när en eller flera aktörer i försörjningskedjan drabbas av störningar eller avbrott, vilket i sin tur påverkar hela kedjan (Zhua, Chub, Dolguid, Chue, Zhoug & Piramuthuh, 2017, s.5700). Det är avgörande för företag att ha krishantering som en del av sin verksamhet (ibid.). Kriser i en försörjningskedja slår ofta mot företag utan förvarning (Natarajarathinam, Capar & Narayanan, 2009, s.537). Däremot i många fall kan företaget förutse krisen innan den inträffar. Detta genom att anamma en krishanteringsplan vilket alla företag inte alltid väljer att göra (ibid.). Då samhället är beroende av livsmedelsförsörjning för att överleva och driva ekonomisk utveckling är det viktigt för företag att känna till vilka utmaningar kedjan kan komma att möta (Zhua et.al., 2017, s.5700).

När ett företag eller organisation hamnar i en ny krissituation innebär det att de ställs inför ett scenario där de saknar kunskaper och erfarenhet för att hantera situationen (Brolin, 2016, s. 20). Något som kan innebära att när organisationsförändringar sker innebär det att vardagliga rutiner förändras och den ekonomiska och sociala tryggheten minskar eller försvinner helt (Brolin, 2016, s. 24). Det kan resultera i omplaceringar och uppsägningar på arbetsplatsen då situationen plötsligt förändras (ibid.).

För att hantera en kris i företaget måste det finnas en krisorganisation (Hugelius, 2017, s. 29). Det innebär att en organisation i företaget skapas för att hantera konsekvenser av en viss händelse när den uppstår. I en sådan organisationsform arbetar det med tydliga beslutsprocesser, bättre överblick och det inkluderar fler möjligheter att använda resurser som finns i organisationen (ibid.). Metoder för arbetet med krishantering skiljer sig väldigt mycket än det vardagliga arbetet i organisationen (Hugelius, 2017, s. 35). Arbetet präglas av tidspress och resursbrist då en händelse som inträffar snabbt måste åtgärdas.



Figur 1: Informationshanteringscykeln (Hugelius, 2017, s. 86).

För att en skapa en välfungerande krisorganisation måste det finnas en intern kriskommunikation som handlar om att ge information och instruktioner till medarbetarna och ledningen under krisens förlopp (Hugelius, 2017, s. 86). Då informationsflöden förändras snabbt under kriser och varje individs kris är annorlunda så måste både den interna och externa informationshanteringen fungera. I många fall är informationshanteringen avgörande för hur effektiv krishantering som helhet blir (ibid.). För att kunna få in rätt information för arbetet så används informationshanteringscykeln som en stödfunktion för att ledningen ska få och meddela rätt information (Hugelius, 2017, s. 86). Vilket stärker den interna kommunikationen (ibid.).

3. Metod

Metodavsnittet redogör för hur studien har genomförts och på vilka grunder som val av metod har genomförts. I metodavsnittet finns det också en redogörelse för vilken kritik som kan riktas mot att blanda två vetenskapliga metoder med varandra och det valda tillvägagångssättet för att samla in empirin.

3.1 Metodval

I uppsatsen har två tillvägagångssätt använts för att samla in empiriska data, vilket även kallas triangulering som är ett tillvägagångssätt där metoder blandas med varandra (Bryman, 2018, s. 468). Det används för att kunna kontrollera resultat från både kvalitativa och kvantitativa undersökningar men även få en bredare kunskap om ämnet (ibid.). Genom att använda kvantitativ metod för att undersöka kundernas förändrade beteende används det sedan tillsammans med kvalitativa intervjuer analyseras för att se ett samband mellan styrningen i produktionen och kundens efterfrågan. Eftersom produktionsföretaget och konsumenterna befinner sig på olika stadier i krisen blir det därför avgörande att få med båda perspektiven för att förstå resultatet i studien.

Det ena tillvägagångssättet är en kvalitativ ansats som lämpar sig bättre för en mer djupgående analys av hur företagsledare påverkas av COVID-19. Det tillämpas konstruktionistisk ontologi då synsättet innebär att sociala företeelser inte endast skapas via socialt samspel utan är något som befinner sig i ständig förändring (Bryman, 2018, s. 60). Då en pandemi är en situation som snabbt kan förändras och en social verklighet som uppfattas olika mellan individer så måste respondenterna konstruera sin sociala verklighet och hur de uppfattar rådande situationen.

Studien utgår från en deduktiv ansats. Det innebär att utgångspunkten är tidigare kunskap inom ett område och från det deducerar en eller flera hypoteser som ska undersökas med empirisk granskning (Bryman, 2018, s. 48). Pandemier är ett ämne som är aktuellt idag på grund utav COVID-19. Utifrån kännedom om förändrade köpbeteende hos kunder har därför flera tals hypoteser kommit fram som med hjälp av teori och empiri ska undersökas.

3.2 Kvalitativ metod

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Vid kvalitativ metod är semistrukturerade intervjuer grunden för insamlingen av empirin. Det som utmärker semistrukturerade intervjuer enligt Bryman (2013, s. 415) är att det är väldigt flexibelt och forskaren använder sig oftast av en intervjuguide för att hålla sig till huvudtemat. Frågorna kommer i annan ordning än intervjuguiden och forskaren skapar medvetet utrymme för följdfrågor eller anknytningar till tidigare uttal. Det bidrar till mycket frihet för vederbörande kan utforma svaren på sitt eget sätt och behöver inte hålla sig endast till den ställda frågan (ibid.). För oss i vår undersökning skapade detta även mer flexibilitet eftersom alla fyra personer arbetar inom olika företag och har olika erfarenheter samt upplevelse av ämnet som behandlas i uppsatsen. Detta innebär att annorlunda följdfrågor tillfrågades beroende på personens tidigare svar och nya frågor utformades under intervjuens gång ifall när ny information inföll i samtalet.

Alla intervjupersoner erhöll i förväg en intervjuguide för att kunna förbereda sig inför intervjun. En semistrukturerad intervju innebär en intervjuguide oftast en lista över frågeställningar som ska beröras (Bryman, 2018, s. 565). Syftet med utformningen av en intervjuguide är att skapa en ordning i teman som behandlas och få dessa teman att följa varandra på ett strukturerat sätt, och det är även ett verktyg för att underlätta svar på undersökningens frågeställningar (ibid.). Vid utformning av intervjuguide har stort fokus varit på att sätta sig in i intervjupersonens verklighet och utifrån det forma frågor som kan gynna uppsatsens frågeställning. Det är för att intervjupersonen ska känna en trygghet och därmed kunna öppna upp sig och känna sig bekväma med att dela med sig av informationen. Enligt Bryman (2018, s. 569) är det viktigt att inte styra intervjupersoner för mycket eftersom det kan resultera i att diskussionen inte fortgår på ett naturligt sätt vilket kan ha inverkan på hur intervjupersonen uttrycker sig. Eftersom framtida utvecklingen för COVID-19 fortfarande är väldigt osäker var det ibland obekvämt för intervjupersonerna att diskutera känslig företagsinformation. Dels för att det kan påverka konsumenternas syn men även utnyttjas i andra syften. Därför har intervjuguiden utformats med ytterst försiktighet där Figur 20.1 i *Hur man utformar frågor i en intervjuguide* (Bryman, 2018, s. 566) varit ett hjälpmedel för att undvika ovan nämnda problem.

Alla intervjuer har spelats in genom både mobiltelefon och dator, dels för att undvika möjliga tekniska fel och dels för att skapa en trygghet därför att det alltid finns en kopia sparad. Första intervjupersonen som är senior project manager & säkerhetsansvarig ville förbli anonym har hans namn anonymiserats och Karl Andersson är bara en pseudonym som har skapats av uppsatsförfattarna. Alla informanter har en ledningsroll och därför benämns som ledare i uppsatsen. Ledningsroller skiljer sig däremot i omfattning mellan det olika intervjupersonerna. Både Daniel Jönsson och Anna Fjordgren arbetar med företag som har flera olika märken och äger flera olika dotterbolag. Daniel Jönsson arbetar på Eckes Granini där han ansvarar för 7 olika företag och företaget Anna Fjordgren arbetar på Bel Nordic har flera olika varumärken som befinner sig på olika marknader. Karl Andersson arbetar främst med ett produktionsföretag som fokuserar på en produkttyp och Per Svenberg arbetar med flera olika delar i ICA koncernen och inte endast med butik. Det gör att vi fick insyn på flera olika företag och hur deras verksamhet ser ut under rådande COVID-19 pandemin.

Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner

Titel	Företag & Namn	Intervjuplats	Intervjumetod	Tid & Datum
Senior Project Manager & Säkerhetsansvarig	Anonym "Karl Andersson"	Hemma/ Universitetet	Telefonintervju	13:53 8 april 2020
Supply chain manager	Eckes Granini Daniel Jönsson	Kontor/Universitetet	Team intervju	11.00 22 april 2020
Supply chain manager	Bel Nordic Anna Fjordgren	Kontor/Hemma	Mail & Telefonintervju	15.15 21 april 2020
ICA handlare	ICA Per Svanberg	ICA Kvantum Helsingborg Söder	Fysisk intervju	12.30 14 april 2020

3.2.2 Val av företag och intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner har varit målstyrd då endast personer som har kunskap inom produktion samt livsmedelsförsörjningskedja har intervjuats. Bryman (2018, s. 496) beskriver att målstyrda urval underlättar för forskaren att välja ut enheter som kan innefatta personer men även specifika avdelningar utifrån det forskningsfält och frågor som har utformats. Vi skrev ett standardiserat mail som skickades till slumpmässigt valda företag som producerade livsmedel. När vi mailade hade vi ingen riktlinje när det kommer till företagets omfattning. Största fokuset har varit ett strategiskt urval där vi ville intervjua en produktionsansvarig för ett produktionsföretag som tillverkar livsmedel i Sverige. Mail inkluderade studiens syfte, vilken information vi söker samt att vi vill intervjua en supply chain manager eller en produktionsansvarig, någon som har insikt i produktionen. Det tillvägagångssättet valdes eftersom vi specifikt sökte efter en viss erfarenhet och kompetens däremot val av företag var inget som styrde vårt urval. Sedan när vi fick ett svar försökte vi komma överens om ett datum och tid när intervjun kunde ske och berättade om målet med uppsatsen.

COVID-19 pandemin har bidragit till att det blev väldigt svårt att få en intervju, särskilt med produktionsföretag eftersom det har en hög arbetsbelastning. Därför har bekvämlighetsurval valt ut på två av våra intervjupersoner. Bekvämlighetsurval innebär att skaffa sig information från den källan som är bäst tillgänglig (Bryman, 2018, s. 244-245). Karl Andersson och Per Svanberg är personer vi tidigare haft kännedom om. Karl Andersson valdes ut eftersom han har stor erfarenhet inom livsmedelsproduktion och planering. Per Svanberg som driver sin egen ICA och har en kännedom om kundens efterfrågan på livsmedel men även en insikt i produktionssidan. Vid urvalet var det avgörande att intervjupersonen hade bred kunskap och översikt över hela försörjningskedja vilket även inkluderar livsmedelsproduktionen. Det är för att kunna utforma liknande teman till alla våra intervjuguider med syftet att kunna jämföra på vilket sätt företag berörs av den nuvarande COVID-19 utbrottet och hur dessa upplever att kundernas förändrade beteenden har påverkat efterfrågan på livsmedel. Vid utformning av frågor var teoretiska

ramverket och begrepp grunden för att sedan kunna bygga upp en analys. Där frågorna utformas utifrån intervjupersonens befattning och kunskapsluckorna vi har identifierat och ville få svar på.

3.2.3 Analys av kvalitativa intervjuer

Innan analysen av intervjuerna gjordes har det först blivit transkriberade. Bryman (2018, s. 577) nämner att transkribering underlättar en noggrann analys av vad intervjupersonerna har sagt och gör det enkelt för forskaren att gå tillbaka till intervjun ifall några osäkerheter uppkommer. Enkäterna sammanställdes med hjälp av Google Drive för att få en god överblick över svaren. För att uppnå samma samordning med intervju svaren som enkäterna så nämner Rennstam och Wästerfors (2016, s. 12) tre typiska problem vid kvalitativ metod. Det är kaosproblemet, representationsproblemet och auktoritetsproblemet. För att bemöta dessa återkommande problem finns tre aktiviteter; sortera, reducera och argumentera.

Sortering är första steget där forskaren måste få ordning på materialet. Det bidrar till att hantering av materialet och det blir betydligt enklare att hitta i materialet och därmed bemöta kaosproblemet (Rennstam & Wästerfors, 2016, s. 68-69). Alla intervjuer blev sorterade och transkriberade i ett låst dokument för att få en ordning på svaren. Varje intervju hade ett eget dokument där allt blev kategoriserat utifrån datum. För att sortera materialet har alla intervjuer skrivits ut och sedan markerats i olika färger utifrån kategorierna; kundens köpbeteende vid pandemier, kundens påverkan på produktionskapaciteten, åtgärder, konsekvenser, störningar, kommunikation med kunderna och konsumenterna, tillverkning och efterfrågan.

Den här metoden kallas även tematisk sortering där material sorteras utifrån teman som berörs (Rennstam & Wästerfors, 2016, s. 73). När kategorierna har framställts måste forskaren reducera kategoriernas innehåll (Rennstam & Wästerfors 2016, s. 103). Vidare valde vi endast de viktigaste huvudteman som rör vår frågeställning och som är mest relevanta för studien. Detta besvarar representationsproblemet och hjälper oss att hantera materialet.

Till sist måste det bearbetade materialet att argumenteras för att redogöra auktoritetsproblemet. Rennstam & Wästerfors (2016, s. 137) menar på att forskaren måste kunna argumentera fram hur deras forskning bidrar till den forskning som redan existerar. För att göra det har litteratur och vetenskapliga artiklar analyserats för att identifiera en kunskapslucka. Via denna kunskapslucka

kan vi mena att den här forskningen är relevant för att fylla det tomrum som finns inom forskningen. Problemdiskussionen visar aspekten av att COVID-19 är ett nytt ämne och skiljer sig från tidigare virusutbrott vilket innebär att det inte finns mycket forskning inom ämnet. Där har en kunskapslucka identifierats och därmed är argumentationen om varför vår forskning är viktig.

3.3 Kvantitativ metod

3.3.1 Enkät

Kunden är även en viktig del av försörjningskedjan och drivkraften för hur efterfrågan styr livsmedelsproduktionen. Därför är det avgörande för studiens syfte att även inkludera kundernas perspektiv. För att svara på frågeställningen om hur kundens efterfrågan förändras under en kris har därför en kvantitativ enkätundersökning genomförts. Syftet med enkäten är framförallt att få en bredare bild över hur konsumenter agerar under en kris och inte endast fokusera på produktionsföretagets uppfattning. Under de kvalitativa intervjuerna som genomförts upptäckte vi snabbt att konsumenterna och produktionsföretagen befinner sig i olika stadier när det kommer till krisen utveckling. Därför har beslutet om enkäter uppkommit för att kunna förstå sig in på både produktionsföretaget men även konsumenterna. Ifall endast produktionsföretagets uppfattning om konsumenterna skulle inkluderas skulle det inte representera nuvarande situationen. Det är för att produktionen alltid planerar sin tillverkning flera veckor i förväg, ibland månader. Vilket betyder att det befinner sig i mycket tidigare krisstadium än vad kunden är på. Kunden planerar ofta sina inköp bara någon dag i förväg till skillnad från produktionsföretagen där planeringen kan ta flera månader.

Det som kännetecknar en kvantitativ undersökning är mätning, kausalitet, generalisering och replikation (Bryman, 2018, s.198). Undersökningen utfördes i form av en internetenkät som delats på sociala medier. Det tillvägagångssättet är lättare att anpassa efter respondenternas behov då enkäter kan slutföras vid varje tidpunkt och plats (Bryman, 2018, s. 288). Enkätsvaren gjordes anonymt, där vi endast utgår ifrån åldersgrupper vilket skapar trygghet för respondenterna och kan bidra till större svarsfrekvens. I enkäten har 263 personer deltagit och

svarat på 13 utvalda frågor. Enkätsvaren är analyserade i uppsatsen utifrån beskrivande karaktär där vi utgått från svaren i enkäten och tolkat de med våra egna ord.

När enkäten utformats har vi försökt utforma frågor som ska ta fasta på känslor och tankar kring COVID-19 och livsmedel i kristider. Vi har framförallt kollat på relevanta begrepp i litteraturen och vetenskapliga artiklar för att sedan utforma frågor som kan hjälpa oss föra en analys och svara på utvalda frågeställningar i uppsatsen.

Till stor hjälp har Per Svanbergs intervju varit där han hade en väldigt aktuell bild över kundens efterfrågan och beteenden då han arbetar med kunder varje dag. Även nyheter och informationsartiklar på internet varit till en stor inspiration för att kunna se vilka frågor som kan formas till konsumenten. Därefter har suttit oss ner och funderat vad vi verkligen vill ha svar på, och vilka svar kommer hjälpa vår studie att besvara frågeställningen.

För att formulera frågor har Bryman (2018, s. 292-295) varit en grund. Slutna frågor med vertikal format som enligt Bryman (2018, s. 293) gör det enklare för respondenten att skilja på de olika svarsalternativ vilket skapar en fördel för forskaren då en sådan struktur oftast är enklare att koda. I enkäten förekommer vid ett tillfälle en fri fråga där respondenten själv kan välja ifall de vill dela med sig av sina erfarenheter. Enkäten har slutna frågor vilket enligt Bryman (2018, s. 316) är en fördel då jämförbarheten ökar vilket innebär att olika svar kan ställas mot varandra. Det skapar bättre underlag för diskussion och underlättar ordningen (ibid.).

3.3.2 Analys av enkäter

Enligt Bryman (2018, s. 285) är enkäter som besvaras på egen hand tillsammans med intervjuer de huvudsakliga instrumenten för att samla in data med hjälp av surveydesign. Enkäterna som samlades in har ett syfte att bidra till djupare kunskap om konsumenternas efterfrågan på varor och deras beteende vid krissituationer. För att sedan analysera hur dessa ageranden från konsumenterna styr produktionsarbetet inom livsmedelsindustrin. Genom att studera konsumenternas beteende bidrar det till en djupare förståelse för hur konsumenterna tänker kring COVID-19 pandemin. Då informationen som existerade när uppsatsen skrevs var bristfällig och

inte mycket data eller forskning om ämnet fanns har enkäterna agerat som ett stöd för att förstå hur kundens efterfrågan driver och ställer utmaningar på livsmedelsbranschen och styrningen.

Enkäten innehåller nominalvariabler. Det innebär att det omfattar kategorier som inte kan rangordnas (Bryman, 2018, s. 409). Frågorna blev utformade för att sedan föra en beskrivande analys där individuella svar och analyseras och sammanställs i ett Excel dokument och Google drive dokument med diagram. Det förekommer två olika diagram, främst cirkeldiagram men också vertikala stapeldiagram. Eftersom frågorna är beskrivande statistik är det inget som går att rangordna utan all data utvärderas och diskuteras.

3.4 Litteratur

3.4.1 Val av litteratur och artiklar

Alla forskningsartiklar är utvalda utifrån relevans för studien. Det som är riktlinjer för relevansen är ämnet som behandlas och hur aktuell informationen är idag. Alla artiklar som användes i teori är skrivna inom relevant tidsintervall för att garantera aktuell teori. Artiklarna hittades på LUBsearch med Peer Reviewed markering vilket innebär att artiklarna är skrivna av forskare och därefter granskas av experter. Många artiklar behandlade ämnen såsom livsmedelsförsörjningskedja, pandemier, kundens förändrade beteende vid kriser och livsmedelsbrist. Däremot fanns det få, nästan ingen forskning som behandlade alla dessa hörnstenar i en och samma artikel. Däremot har vi också i åtanken att Corona pandemin kan vara en av orsakerna för förseningar kring Peer Reviewd och att forskare inte hinner att granska alla artiklar.

Vid val av litteratur gjordes en genomgång av existerande litteratur inom ämnet service management. Bryman (2018, s. 130) menar på att det är viktigt att gå igenom det som redan är känt om ämnet eller temat. Det kan användas som ett verktyg för att bygga en bakgrund och skapa en uppfattning om forskningsfältet (ibid.). Narrativ litteraturgenomgång har styrt urvalet där mycket av litteraturen behandlade störningar i försörjningskedjan som är kortvarig. Ingen litteratur under service management utbildningen har lyft hur pandemier eller virusutbrott påverkar aktörer i försörjningskedjan. Vid urvalet av både litteratur, artiklar och myndigheternas

har ett källkritiskt förhållningssätt tillämpats. Hänsyn har tagits till vem som har skrivit artikel och i vilket syfte.

3.5 Etiskt ställningstagande

Etiska principer finns för att skydda deltagarna i forskningen så att de inte upplever obehag eller tar skada genom sin medverkan (Bryman 2018, s. 170). Vid insamlingen av det empiriska materialet och enkätundersökningar har deltagarnas kännedom om det etiska principerna varit utgångspunkten. Det etiska principerna innefattar konfidentialitetskravet, informationskravet, samtyckeskravet, och nyttjandekravet (Bryman 2018, s. 170).

Alla deltagare har blivit informerade om undersökningens syfte och att deras svar och åsikter endast kommer att användas i forskningssyfte och att hur deras information kommer hanteras av oss. Konfidentialiteten innefattar hur forskaren lagrar och hanterar information som har framtagits i forskning (Bryman, 2018, s. 173). All information som lagrats finns på låsta dokument som bara författarna till uppsatsen har tillgång till. Enligt Bryman (2018, s. 173) är det viktigt att allt material hanteras på ett lagenligt sätt och ser till att transkriberingen inte innehåller riktiga namn på intervjupersonerna så vidare de inte har givit sin tillåtelse till det. Då en av intervjudeltagarna ville förbli anonym har vi därför tagit hänsyn till att inte använda dennes namn och istället byta ut till ett slumpmässigt namn. När det kommer till enkäter har alla deltagare förblivit helt anonyma, där personer endast blev kategoriserade utifrån sin åldersgrupp. Enkäterna på samma sätt som inspelade intervjuer och transkriberingar fanns på låsta dokument som endast vi som författare till uppsatsen har tillgång till.

Informationskravet innebär att forskaren måste informera om undersökningens syfte och att alla deltagare måste vara medvetna om att det är frivilligt att ställa upp (Bryman, 2018, s. 170).

Respondenten kan även hoppa av ifall denne önskar och att alla delmomenten i undersökningen måste vara tydligt förklarade. Inför alla intervjuer och enkäterna har undersökningens syfte meddelats till respondenterna. Intervjudeltagarna har själv fått välja i vilken omfattning de vill förbli anonyma och i enkäterna har vi valt att anonymisera alla.

Samtyckeskravet är när deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Bryman, 2018, s. 170). Alla personer som genomfört enkäten har gjort det av egen vilja och intervjupersonerna har själva valt att ställa upp på intervjuerna. Enkäten har en åldersgräns på 18 år. Det är för att när en person inte är myndig krävs det en vårdnadshavare för godkännande vid deltagande av undersökningar (Bryman, 2018, s. 170). Detta skulle endast skapa extraarbete och minderåriga personer är oftast inte de som ansvarar för inköp av livsmedel i hushållet och därför är deras åsikter inte relevanta för vår forskning. Det går däremot inte säkerställa ifall de svarande personerna i undersökningen är minderåriga, då den gjordes på sociala medier men vi utgår ifrån att påverkan av de svarande är ärliga och har rätt ålder.

Nyttjandekravet handlar om att all information som samlas in endast får användas i forskningsändamålet (Bryman, 2018, s.170). Inför varje intervju har intervjudeltagaren fått tydlig information om vilket ämne och ändamål deras uttalande kommer bli nyttjad för. Det säkerställdes alltid att personen var väl införstådd i ämnet och förstod vad syftet med uppsatsen är. Intervjudeltagaren har även blivit tillfrågad ifall deras svar får citeras i löpande text så som i analys och diskussion. Två av intervjupersonerna ville inte bli citerade så vi respekterade deras vilja.

3.6 Metodkritik

Ett kritiskt ställningstagande till vår valda metod kan vara att när vetenskapliga metoder blandas kan det uppstå en klyfta (Bryman, 2018, s. 740). Däremot det som många glömmet är det faktum att det ena synsättet kan användas för att analysera det andra (Bryman, 2018, s. 751). Det bidrar även till att metoderna kompenserar varandra i form av att det är saknas i den kvalitativa metoden fylls av den kvantitativa metoden och tvärtom (Bryman, 2018, s. 765). I vår uppsats befinner sig produktionsföretag och konsumenterna som driver efterfrågan på två olika nivåer och har olika upplevelser av pandemin. För att förstå båda perspektiven har därför både kvalitativ och kvantitativ metod använts.

Bryman (2018, s.747) nämner att distinktionen mellan kvantitativ och kvalitativ forskning inom samma forskningsområde kan vara svår att särskilja för forskningskvaliteten. Därför är det

viktigt att belysa vilken utgångspunkt forskningen har och vad analysen samt diskussionen ska grunda sig i gällande insamlade data, ifall den ska grunda sig i siffror eller ord (ibid.). I vår uppsats har insamlad data varit både siffror och ord för att skapa en tydlig bild av hur konsumenterna upplevde COVID-19. Däremot även för att fånga in deras tankar och känslor och ställa dem med hur företagsledningarna och ledare upplever situationen.

Att vi har valt att kombinera två olika metoder inom vår forskningsstudie kan också kritiseras därför att kvantitativ och kvalitativ forskning grundar sig i olika teoretiska teser (Bryman, 2018, s.759). En annan kritisk aspekt som kan riktas mot att använda två olika forskningsmetoder är att kvantitativ och kvalitativ forskning inte finns inom samma paradig, utan de står för två olika och grundar sig utifrån det paradig som metoden befinner sig inom (ibid.).

Att kombinera två metoder inom denna forskning är valt för att kunna analysera kvalitativa intervjuer och ställa dessa mot de kvantitativa enkätsvar som inkommit via sociala medier för att se ifall dessa har ett samband. På så sätt ska de olika metoderna komplettera varandra och kunna svara på varför ett specifikt svar ser ut som det gör.

Kritiken som kan riktas mot att kombinera två olika metoder har varit i åtanke genom hela uppsatsen, särskilt på de områden i uppsatsen där siffror och känslor ska analyseras. Vi tror på att förståelsen kring uppsatsens syfte kommer att bli djupare och bredare i och med att det kombinerade forskningsmetoderna.

4. Analys

Avsnittet nedan har indelats i fyra avsnitt baserat på vilka svar som erhållits av informanter samt genomförd enkät. För att understödja analysen och därmed generera en förståelse för svaren i intervjuer och enkäten har teorierna i teoriavsnittet används. Analysen har som syfte att generera en förståelse för hur konsumenters efterfrågan förändras vid en pandemi och hur det i sin tur inverkar på styrningen av försörjningskedjan i livsmedelsindustrin. Analysen är därför byggd som en tratt där först kundens beteende som driver efterfrågan analyseras för att sedan kunna koppla det till hur produktionsföretagets arbete ser ut med att fortsätta tillgodose kundernas behov även i kristider. Tyngdpunkten kommer att ligga på svaren vi har erhållit via intervjuer då vi studerar hur ledningar i livsmedelsföretag hanterar och bemöter förändringar i efterfrågan hos kunder under en krissituation. Svaren från enkäten används för att bygga upp en förståelse för hur människor agerar och hur det i sin tur påverkar livsmedelsindustrin.

4.1 Förändringar i kundens efterfrågan under en pandemi

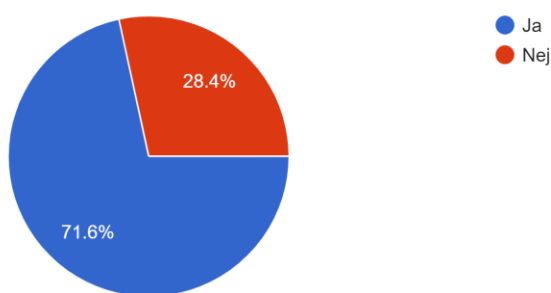
Sedan COVID-19 utbrottet har över 45 % av konsumenterna konstaterat att deras köpbeteende förändras enligt utförd enkätundersökning. Att det skett en förändring i kundernas efterfrågan bekräftar också två intervjuade informanter, Anna Fjordgren och Karl Andersson



Figur 1: Enkätfråga: Har dina köpbeteenden förändrats sedan Corona utbrottet?

som nämner att det har blivit en ökad produktionstakt samt att fler leveranser har fått köras ut. Detta fenomen stämmer överens med det som forskaren Sandberg (2015, s.10) nämner, att företag behöver producera i den takt som kunderna efterfrågar för att det inte ska uppstå en brist eller att leveranserna blir försenade. Gouel & Guimbard (2018, s. 383) och Fukase & Martin (2020, s.1) belyser att det kommer att bli svårt att förutse vilket matbehov och vilken efterfrågan det kommer vara i framtiden eftersom människors kostvanor förändras i takt med den växande befolkningen och medelklassen. Då allt fler människor på jorden får en bättre ekonomisk stabilitet ökar efterfrågan på mat framför allt i västvärlden (Files, Brook, Blomqvist & Buettel, 2018).

Informanterna Karl Andersson, Anna Fjordgren samt Daniel Jönsson nämner att det i dagens situation är svårt att genomföra prognoser på förväntad försäljning då det inte finns några siffror att referera till. Det yttrar sig även Per Svanberg samt respondenterna då 71.6% av alla svarande i vår enkätundersökning hade upplevt att varor som skulle inhandlas var slut.



Figur 2: Enkätfråga “Har du upplevt att varor som du ska handla inte finns i lager under denna pågående kris?”

Karl Andersson nämner att deras produktion i Sverige har ökat med cirka 20% och att deras leveranser ner till Frankrike nästan fördubblats. Enkätundersökningen visade att 4.6% av informanterna har bunkrat och att cirka 45% har ändrat sitt köpbeteende generellt efter att COVID-19 bröt ut, se figur 1.

Enkätsvaren tyder på att den ökade efterfrågan har att göra med rädsla för att maten ska ta slut. Vilket respondenterna uttalar sig om i enkäten i frågan kring sina känslor om att skafferivaror är slut i deras matbutiker.

“Jobbigt att maten tar slut, man hinner inte köpa själv. Det gör att man vill bunkra själv”

“Om nåt verkar vara på väg att ta slut i affären, köper jag det lilla som är kvar för att inte vara den som blir utan”

“Men klart det blir orolighet”

“Känns som att vi ska gå till krig, känns obehagligt”

Medborgarna som lever i samhället och som tar del av det som företaget erbjuder vill också ha konstant uppdaterad information kring hur det kritiska läget kommer att utvecklas (Majid & Rahmat 2013). Då det finns en risk för att informationsinhämtningen hos konsumenterna blir passiv under en pågående krissituation på grund utav medias konstanta rapportering (Hugelius, 2017, s.87–88). Därför är det av största vikt hur och på vilket sätt som information distribueras ut till konsumenterna från ledningen samt internt i företaget (Hugelius, 2017, s. 86). Sådant arbete kan utföras med hjälp av en fungerande krisorganisation i företaget samt en informationshanteringcykel som vägleder ledningen att kommunicera ut rätt information, både internt i företaget men även externt till konsumenterna (ibid.).

Följande citat ur enkätundersökningen gällande frågan hur går känslorna hos dig kring att vissa skafferivaror är helt slut i matbutiker? specificera gärna hur du känner: *“jag har faktiskt inte sett det på platsen, men jag såg sådant på social media. Jag orkar inte göra så, men det känns läskigt”* Detta tyder på att det som cirkulerar på sociala medier påverkar synen konsumenterna har på pandemins följder.

Konsumenternas förändrade efterfråga går i hand med vad Brolin (2016, s.36-39) beskriver kring att människan går igenom ett antal faser vid en kris eller när något annat oväntat händer. I de allra flesta fall så sker de mest icke rationella besluten i inledningen av en händelse då människan inte har hunnit bearbeta informationen som kommit med krisen (Brolin, 2016, s.36-39). Vilket går i hand med vad respondenterna har svarat i enkätundersökningen kring förändrade köpbeteende och bunkring.

Därför kan en ökad efterfråga på vissa typer av livsmedel i COVID-19 pandemier till största delen beror på en beteendeförändring hos individen som i sin tur driver efterfrågan. Nämligen att den enskilde individen har börjat bunkra och ändra sitt köpbeteende som grundar sig i en rädsla för framtiden. En konsument uttrycker sig: *“Tycker det är ett sjukt beteende att bunkra, men tror det grundar sig i ”okunskap/ovisshet”*. En andra konsument benämner rädslan: *“Folk är rädda”* och en tredje belyser avsaknaden av solidaritet: *“Jag tänker att det inte är så solidariskt att inte dela med sig.”* Däremot kan det även vara framkallad av något som kallas grupp beteende som är ett tillstånd när alla beteendenormer upplöses och allt övergår till ren kaos som sedan påverkar hela samhället (Brolin, 2016, s. 36-39).

Ovannämnda åsikter ger också en klar bild av att det finns en uppfattning ute i samhället att många handlar irrationellt enligt vad Brolin (2016, s.36-39) benämner som de fyra faserna. I och med att det finns en samlad bild hos konsumenterna att det finns en beteendeförändring som grundat sig i panik och okunskap är även det en indikation på att det är medborgares beteenden som styr efterfrågan på matvaror. Detta är då direkt beroende av vilket krisstadie som samhället befinner sig i (ibid.).

Informanten Per Svanberg som är ICA handlare ser just nu en markant nedgång i försäljningen i jämförelse mot hur siffrorna såg ut i början av mars. Detta skulle kunna vara en indikation på att människor i dagsläget befinner sig i slutfasen i det som Brolin (2016, s.36-39) benämner som de fyra faserna vid en kris. COVID-19 pandemin inverkan på samhället har sjunkit in hos människor och gör att de tar mer rationella beslut. Däremot något som man måste ta till hänsyn är att företag och konsumenterna befinner sig olika stadier när det kommer till krisen. Anna Fjordgren menar på att det kan ta upp till flera veckor för en order produceras och för en

konsument bara några minuter att handla en vara. Därför befinner sig konsumenterna och livsmedelsproduktionen i olika stadier i krisen. Så vad konsumenterna upplever idag är något som företag får uppleva några veckor senare.

Anna Fjordgren menar också att konsumenterna förväntar sig att Nordic Bell som företag ska finnas till som vanligt även under förändrade omständigheter. I de fall en konsument köper fyra gånger mer än vad de normalt brukar göra, och vad följderna blir av det, är inget som konsumenterna beaktar. Detta kan hänföras till Notarnicola et.al (2017) om att livsmedel är grundläggande behov hos människor. Genom att förvänta sig att livsmedelsbranschen hela tiden finns till samtidigt som mat är ett av de grundläggande behoven skapar det en situation där människor tar livsmedel för givet. Detta leder till att människor i kristider mer efterfråga livsmedel då det finns en förväntning om att mat ska finnas tillgängligt (ibid.). Detta styrks av Borch & Kjaernes (2016) som nämner att särskilt invånare i västvärlden tar vissa livsmedelssorter för givet vilket också gör att efterfrågan är konstant. Det ställer därmed krav på att produktion av livsmedel måste hållas med storskaligt vilket ställer ständiga utmaningar på samhället (Lee, 2018, s. 1-2).

Anna Fjordgren nämner även att hon tror att media har varit en stor bidragande faktor till att det har uppstått en masshysteri kring livsmedel. Media har i krissituationer en betydande roll för påverkan om hur informationsinhämtningen sker hos medborgare (Hugelius, 2017, s. 87). Det finns dock en risk att informationsinhämtningen blir passiv om för mycket irrelevant information sprids ut vilket gör att individer inte tar den viktigaste informationen i beaktande (ibid.).

En av orsakerna till masshysterin kring livsmedel hos konsumenterna kan vara att media har producerat alldeles för mycket artiklar kring COVID-19 vilket gör att individer inte kan skilja på relevant och icke relevant information vilket speglar sig sedan vid deras inköp av livsmedel.

Efterfrågan på livsmedel kommer att fortsätta vara konstant även efter att COVID-19 pandemin är över. I enkätundersökningen ställdes frågan om personen i fråga skulle gå tillbaka till sin gamla efterfrågan eller om det skulle fortsätta med din nya som COVID-19 har format. Svaren som kom från en första respondent betonade bekvämligheten: *“Det är bekvämt att handla ofta och inte planera lika mycket”*. En andra respondent svarade: *“Passar min livsstil o rutiner”* och

den tredje svarade och betonade att risken är lägre längre fram: *“Eftersom det finns ingen risk att längre bli smittad”*.

I enlighet med enkätundersökningen går människan i kristider därför in i en så kallad beredskap som sedan avtar när krisen är över. Hur individer bemöter en kris menar Enander (2018, s.15) beror på krisens karaktär. Mycket beror på vilket samhälle individen lever i samt ifall en liknande kris har tidigare funnits i samhället (Enander 2018, s.15, Loveloch & Wirtz, 2011, s. 254).

“Känns lite konstigt eftersom det aldrig hänt något stort i Sverige på länge som denna pandemi” svarar en i enkätundersökning kring sina känslor för pandemin. Då samhället i Sverige aldrig varit med om en sådan stor kris sedan tidigare kan det därför skapa starka känslor hos individer.

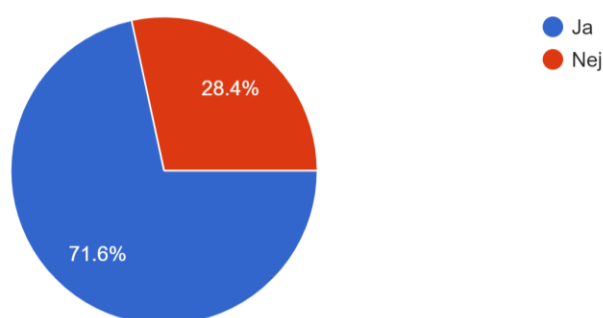
Beroende på riskens karaktär och att många kommer välja att gå tillbaka till sitt gamla köpbeteende kan det vara en indikation på att krisinformationen har nått fram och invånare har börjat bearbeta den. Även detta går i linje med vad Brolin (2016, s.36-39) nämner om de 4 faserna, att det inte är förrän människan börjar bearbeta informationen som paniken lägger sig.

Enkätundersökningen visade även att personer som befann sig i högre medelåldern hade en högre benägenhet att ta hjälp av andra med att handla, samt uttrycka starka känslor kring krissituationer. Vilket går i hand med vad Enander (2018, s.143) nämner kring extra utsatta åldersgrupper vid en kris. Personer som befinner sig i en ålder av cirka 40+ har en högre risk för att påverkas och därmed drabbas extra hårt av en samhällskris (ibid). I enkätundersökningen hade en svarande i 40+ åldersgruppen börjat handla mer sällan och planera sina inköp. Personen var också mycket orolig kring faktumet att matvaror är slut i matbutikerna:

“Det är en överklig känsla Man tror man är med i en katastroffilm för sånt här händer ju inte på riktigt”.

4.2 Utmaningar för livsmedelsproduktionen vid störningar i försörjningskedjan

Gällande livsmedelsproduktion har COVID-19 ställt till många problem för alla produktionsföretag som har intervjuats. Det största problemet som framförallt berör kunderna i försörjningskedjan är att varor saknas. I enkätundersökningen har 72% upplevt att varor saknas i butiker. Då människor i kriser har förändrat sitt beteende i form av grupp-beteende där beteende övergår till kaos skapad av irrationella tankemönster hos individen (Brolin, 2016, s. 57).



Figur 3: Enkätfråga: Har du upplevt att varor som du ska handla inte finns i lager under pågående kris?

En stor del av det dagliga arbetet i ett företag handlar om hur varor ska fortsätta strömma även ifall ett avbrott skulle uppstå (Sawik 2017, s. 1970). En utmaning som COVID-19 fört med sig är hur företagen på snabbaste sätt kan ställa om sin produktion efter nya förutsättningar. Då dagens försörjningskedjor är mycket komplexa på grund utav att dagens marknad är global blir störningar något som inte bara påverkar kedjan där det har uppstått (Bier, Lange & Glock, 2020, s. 1835). Hela försörjningskedjan ska sammanfalla enligt ett mönster, därför kommer en störning på ett ställe att påverka i alla delar (ibid.). Störningar i försörjningskedjan som har uppkommit via en kris eller annat scenario medför också utrymme för lärdom om var i försörjningskedjan förbättringar behöver genomföras och hur företaget ska agera inför en liknande situation (ibid.). Alla intervjuade informanter hade delad uppfattning om att COVID-19 var något som de skulle dra lärdom av inför framtiden för att bättre kunna ställa om och tillgodose sina kunders behov.

En vanlig störning i försörjningskedjan som Slone (2010, s. 86-87) nämner är grundad i tekniken som används och ifall den är implementerad på rätt sätt. Daniel Jönsson nämner att på Eckes Granini, där han arbetar, har försäljningsvolymen bidragit till mer agil-produktion där de fick ställa om viss produktionshantering då vissa livsmedelsprodukter har ökat och vissa minskat. Vilket är något som kräver rätt tillämpning av teknologi och kunskap för att kunna anpassa. Anna Fjordgren nämner att en störning som har påverkat produktionstakten på Nordic-Bell har varit brist på råvaror. Eftersom förfrågan på deras livsmedel har varit så stor har det ställt utmaningar på att få in tillräckligt mycket råvaror till livsmedelsproduktionen. Något som även Jonsson & Matsson (2016, s. 328) belyser att det kan medföra stora produktionskostnader ifall en komponent saknas. Det kan medföra ett behov av att gå vidare till tidigare produktionssteg eller kasta produkten då en komponent saknas (ibid.). Vilket kan medföra förseningar och ett större missnöje bland konsumenterna då varorna saknas.

Då alla tre livsmedelsproducenterna arbetar internationellt ställer det krav på leveranser både in för råvaror och ut som produkter. Karl Andersson nämner att en av utmaningar i början var råvaruleveranser från Italien. Då fanns det en stor informationsbrist och ingen visste i vilken riktning krisen skulle utvecklas fanns det oro att en produktionsstörning kan uppkomma i form av brist på råvaror. Forskaren Slone (2010, s. 46) berör vikten av att bygga ett smidigt flöde av produkter där information flödar obehindrat både bakåt och framåt i försörjningskedjan. Att inneha ett informationssystem som även fungerar stadigt under tider det råder osäkerhet kan därför vara en del i grunden att ha mer kunskap om hur man ska agera i den unika situationen. När ett stop i form av informationsbrist uppkommer och osäkerhet kan det påverka dynamiken och osäkerhet uppkommer i företaget menar Karl Andersson. Störningar kopplade till leveranser menar Jonsson & Matsson (2016, s.364) kan få allvarliga konsekvenser inte bara ekonomiskt utan också arbetstidsmässigt. Är leveranser med komponenter försenade stannar produktionen upp.

Daniel Jönsson menade att en utmaning som uppkommit på hans företag är framför allt att avdelningarna inte lyckas beräkna volymerna av varorna helt rätt. Det bidrar till att de inte lyckats följa upp med produktionen. Därför har arbetet på lagret förändrats mycket sedan

COVID-19 utbrottet i form av ett mer aktivt arbetssätt. Företaget har börjar tänka mer långsiktigt vid råvaruinköp av citrusfrukter då det är en viktig komponent för deras produkter. Informanten Daniel Jönsson konstaterar att företaget lyckats med sin produktion däremot har det uppkommit ett hinder vid leveranser av råvaror. Han nämnde att länderna, där råvarorna produceras idag, diskuterar ifall de lokala producenterna ska behålla produkterna inom landet. Detta för att kunna vara säkra på att efterfrågan och behov på egna befolkningen kan tillgodoses.

På Nordic-Bell berättar Anna Fjordgren att störningar i försörjningskedjan har legat på leveranser som transporteras till andra länder. På grund av finlandsfärjor som varit inställda har speditören behövt åka längre sträckor till andra hamnar. Slone (2010, s. 158) nämner att en förekommande störning i försörjningskedjan är när företag outsourcar delar av sin verksamhet. Det skapar störningar i leveransen som ofta hänförs till problem i hamnar där leveransen passerar (ibid.). Däremot är sådana förseningar något Anna Fjordgren räknar med i vanliga fall och har inte varit en betydande störning utan mer ett extraarbete för företaget.

Karl Anderssons företag såg innan COVID-19 uteblivna energileveranser som ett stort hot mot deras produktion då majoriteten i produktionslinjerna är styrda av maskiner. Nu när COVID-19 utgör en störning i produktionen nämner Karl Andersson att deras arbetssätt kommer att utvärderas efter krisen är över och förhoppningsvis införs det rutiner för liknande samhällskriser. Slone (2010, s. 86-87) nämner att tekniken måste förstås och implementeras på rätt sätt för att den inte ska utgöra ett hinder. Därför måste även kriser och dess inverkan begripas för att de ska vara lättare att hantera i framtiden. Att utvärdera och därmed införa arbetssätten i rutiner kommer att medföra att företaget innehar en större förståelse för hur kriser i form av pandemiutbrott påverkar ett produktionsföretag.

När det kommer till att sammanfatta störningar i försörjningskedja har Anna Fjordgren beskrivit det på ett rättvisande sätt. Hon säger att det är något som förekommer, och det får företaget räkna med. På grund av COVID-19 utbrottet har hon sett en mer solidarisk sida av människor och företag vilket är väsentligt för företagets överlevnad. Här är det viktigt att även konsumenterna försöker förstå företag och pressen som nuvarande virusutbrott har på samhället och hela livsmedelsförsörjningskedja.

4.3 Krishanteringsarbete hos företag under pågående kris

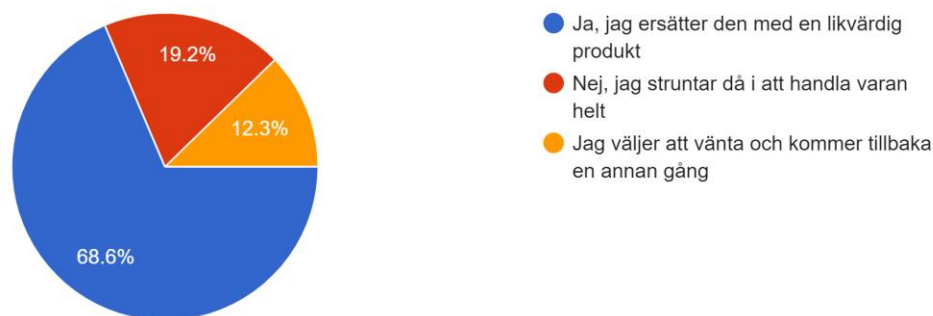
När en kris uppkommer ställs företag inför en situation där det ofta saknas kunskaper och erfarenhet om tillvägagångssättet för åtgärder (Brolin, 2016, s. 20). Undersökning som genomförts av Crisp och PR New visar att 26 % av alla företag följer inte upp sin krishanteringsplan och riskbedömning är inget som belyses i stor utsträckning (Carufel, 2019). Vilket indikerar på att många ledningar inte är redo när en kris inträffar (ibid.).

Därför är det också viktigt att inneha en krisorganisation i företaget som hanterar konsekvenser när en kritisk händelse uppstår (Hugelius, 2017, s. 29). Alla informanter har konstaterat att det finns en krisorganisation och krishanteringsplan i deras företag. Däremot ser strukturen på arbetet annorlunda ut beroende vilket företag som blev tillfrågad. För livsmedelsbranschen är krishanteringsarbete väsentligt eftersom människor idag lever i ett konsumtionssamhälle där varor produceras utifrån efterfrågan (Sandberg, 2015, s.10). Detta innebär att produktionsstopp påverkar konsumenternas efterfrågan då behoven inte kan tillgodoses som tidigare.

När kriser uppstår enligt Lovelock & Wirtz (2011, s. 255) bidrar det till förändrad efterfrågan på varor. Däremot menar Brolin (2016, s. 39) att det kundernas irrationella beteende kan grunda sig i en osäkerhet som uppstår vid kriser och som bidrar till mer impulsivt köpbeteende där människor handlar mer. Enligt enkätundersökningen handlar människor dock inte mindre bara för att det är en pandemi. Antingen handlar man mer eller fortsätter i samma mängd som innan. 68,6% svarade att de istället ersätter varor som är slut med en likvärdig produkt ifall varan skulle vara slut i butiken.

Ifall varor du ska handla inte finns i lager, har du då valt andra produkter istället?

261 responses



Figur 4: Enkätfråga: Ifall varor du ska handla inte finns i lager, har du då valt andra produkter istället?

Det därmed en utmaning för företagen att skapa ett effektivt krishanteringsarbete som tillgodoser kundernas efterfrågan på varor. Företagen ställs också inför en ny situation med nya förutsättningar när en kris uppkommit (Brolin, 2016, s.20). Lärdomen som kommer att komma med denna kris påpekar Daniel Jönsson kommer vara viktig för utvärdering kring hur företagen hade kunnat agera annorlunda.

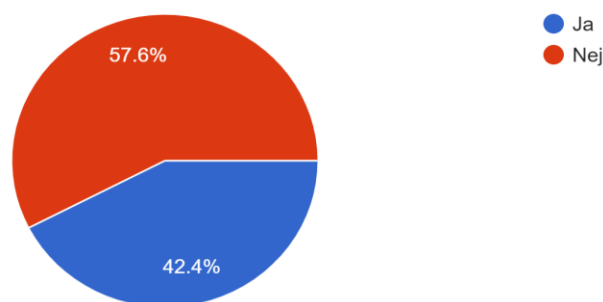
Av alla tre tillfrågade produktionsföretag hade ingen av dem en krisplan vid pandemier eller virusutbrott. Enligt Anna Fjordgren kan det bero på att det tidigare inte funnits en pandemi som har slagit till lika hårt och företaget såg helt enkelt inte pandemier som ett hot. Tidigare krishanteringsarbete som präglade produktionsföretagen där Karl Andersson arbetar rörde sig framförallt om produktionsstopp eller leveransfel. Stort fokus låg på att leverera ut varor direkt till kunden utan några avbrott. På Nordic-Bell där Anna Fjordgren arbetar är fokus snarare riktad åt människans personliga tragedier där familjen eller individer drabbas. Det låg även större fokus på störningar som ifall mjölken är kontaminerad eller vad som händer när konsument hör av sig med en reklamation som påvisar att något fel är på produkten. Mycket handlar om kortvariga kriser som ska åtgärdas fort för att produktionen ska fortsätta flöda för att möta konsumenternas efterfrågan på livsmedel.

Daniel Jönsson som jobbar på Eckes Granini och Anna Fjordgren var eniga om att det är av största vikt att agera snabbt när en kris uppkommer för att fortsätta tillgodose kundernas efterfrågan på varor. Alla tre informanter Anna Fjordgren, Daniel Jönsson och Karl Andersson nämner att grunden för att lyckas någorlunda med att hantera en kris är att skapa en krisplan sedan dag ett. En viktig del av krishanteringsarbete som även Carufel (2019) nämner, är vikten av att agera snabbt när en kris uppkommer. Vilket många företag inte alltid gör när en krishanteringsplan saknas (ibid.). Hur det ser ut skiljer sig beroende på företag, däremot det som är gemensamt är att krisgruppen samlas och fattar viktiga beslut. Hugelius (2017, s. 29) nämner vikten av att ha en fungerande krisorganisation i företaget som kan hantera händelser som uppstår. Det bidrar till en tydligare organisationsform som har raka beslutsprocesser, bättre överblick över situationen och snabbare kan inkludera möjligheter att använda resurser som finns i organisationen för att manövrera krissituationen (ibid.). Så även ifall ingen av företagen har haft en krisplan för pandemier har ledningen genom en förberedd krishanteringsgrupp kunnat hantera en stor del av de interna utmaningar som uppkommit i deras försörjningskedja.

För att möta kundernas efterfrågan och konsumentkrav arbetar företag med effektivisering och kostnadsbesparingar (Sörqvist, 2013, s.11). För att optimera försörjningskedjan och generera kostnadsbesparingar arbetar många företag med att inte bygga upp säkerhetslager och endast producera det som kunden efterfrågar. Däremot när en kris uppkommer kan säkerhetslager finnas som en säkerhet för att minimera risker menar Anna Fjordgren. Ett dilemma som uppkommer med säkerhetslager enligt Daniel Jönsson, Anna Fjordgren och Karl Andersson är att mycket beror på produktens hållbarhet. Det mest optimala scenariot för alla företag är att producera efter given efterfrågan menar Anna Fjordgren. Natarajarathinam et.al (2009, s. 536) har en annan syn och anser att det är en nackdel med att inte ha säkerhetslager. Det är för att företaget inte binder lagret till samma ställe och outsourcar stora delar av sin produktion till utlandet. När en kris uppkommer blir försörjningskedjan mer sårbar då arbetet blir mer komplex och avstånden mellan företaget och konsumenten längre (ibid.).

Däremot problematiken som uppkommer vid kriser är att efterfrågan är oförutsägbar och det är svårt att bedöma. Alla tre livsmedelsproducenter var eniga om att säkerhetslager är ingen bra

lösning för att arbeta med att möta kundernas efterfrågan vid en samhällskris eftersom det är svårt att bedöma volymerna och kan medföra kostnader ifall produktens hållbarhet är kort. Däremot en aspekt som Daniel Jönsson belyser är råvarulager vid en kris, som COVID-19 vilket är ett alternativ för att säkra råvarutillgången och säkra produktionen. Anna Fjordgren beskriver att på grund av COVID-19 har det uppkommit brist på vissa råvaror det använder till produktionen vilket har bidragit till en allokering av lager. Det betyder att råvaror delas ut beroende på hur stor marknaden är i de olika länder som producerar produkten. Det kan resultera i konsekvenser som att företag inte kan tillgodose konsumenternas efterfrågan. När Anna Fjordgren blev tillfrågad ifall hon tror att företag kommer se på lager på ett annorlunda sätt efter att pandemin är över, svarade hon att många företag troligtvis kommer utvärdera sina strategier och att företag kommer se risker och säkerhetslager på ett annorlunda sätt.



Figur 5: Enkätfråga: Tycker du att större säkerhetslager borde upprättas för att kunna tillgodose dig som konsument med varor även under kriser?

En stor andel av de svarande i enkätundersökningen anser att säkerhetslager borde upprättas för att kunna tillgodose behov även i kristider. Däremot anser både Anna Fjordgren och Per Svanberg att kunder och regering lägger för stort ansvar på livsmedelsindustrin och återförsäljare att livsmedelsvaror ska hela tiden finnas tillgängliga för konsumtion.

Internt krishanteringsarbete för att möta störningar i försörjningskedjan som COVID-19 har orsakat har skiljt sig mellan de tre olika företagen. Ingen av företagen har haft en krishanteringsplan för att möta pandemier däremot det som är gemensamt för informanterna

Anna Fjordgren, Daniel Jönsson och Karl Andersson är att alla har haft en krishanteringsgrupp som har agerat snabbt utifrån situationen, vilket underlättar arbete med informationshanteringscykeln i form av att information och instruktioner snabbare kan nå medarbetarna och åtgärder kan implementeras för att kunna tillgodose kundens efterfråga. Ifall ett säkerhetslager ska ingå i internt krishanteringsarbete för att tillgodose kundernas efterfråga och vara förberedda inför olika scenarion och beror på produktens karaktär i form av förvaring och hållbarheten.

4.4 Hur genomförs arbetet för att fortsätta tillgodose kundernas efterfrågan?

För att kunna fortsätta tillgodose kundernas efterfråga har Karl Andersson på sitt produktionsföretag sett en ökning med 20% på försäljningsvolymen samt att de har fått köra fler lastbilar ner till Frankrike. Anna Fjordgren vittna istället om att de har haft en hanterbar ökning med 15% i Norden men en ökning med 50% i övriga världen vilket ställer till det för kapaciteten. Daniel Jönsson menar att på hans arbetsplats så kunde de se en liten ökning av koncentratjuicer. ICA handlare Per Svanberg trodde att han skulle få anställa fler i personalen vilket inte blev fallet. För att fortsätta tillgodose kundernas behov samtidigt garantera att de anställda inte exponeras i onödan för virus har de intervjuade produktionsföretagen inrättat arbetssätt som går att genomföra hemifrån via tekniska hjälpmedel. På så vis kringgår och eliminerar det en vanlig produktionsstörning vilket är enligt Slone (2010, s. 86-87) att tekniken i företaget inte har implementerats på rätt sätt och att de som arbetar inte förstår den tekniken som används. Hjälpmedel som använts framförallt bland de anställda hemma är Microsoft Teams eller Skype för att kunna hålla möten på distans samt genomföra samlade uppdateringar om det aktuella läget. Daniel Jönsson och Karl Andersson tycker arbetet med digitala medel har fungerat bra och hoppas att även efter krisens slut kommer det att fortsätta att utnyttja dessa då det både drar ner på arbetsbelastning och resande i tjänsten. Genom att använda digitala hjälpmedel för möten medför det att företaget fortfarande kan låta sin verksamhet fortgå och därmed generera ekonomisk vinning vilket också Slone (2010, s.96) nämner är ett av syftena för att ha implementerat tekniken på rätt sätt.

Anna Fjordgren nämner för att förutse prognoser på kundernas efterfrågan är väldigt utmanande. COVID-19 pandemin har bidragit till en större varierande efterfrågan på produkter där försäljningsvolymerna skiljer sig och kan inte jämföras med föregående månader. En taktik som Anna Fjordgren använder sig av för att tillgodose efterfrågan på produkter är att jämföra med företag i andra länder som befinner sig i andra kris stadier, än Sverige. Däremot är det en stor utmaning då det fortfarande finns en osäkerhet i vilket stadie Sverige befinner sig i.

När Anna Fjordgren blir tillfrågad om planeringsarbete med försäljningsvolymerna svarar hon "Vi tittar vi tittar nästan alltid på föregående vecka men nu handlar det mycket mer om spåkulan". Att jämföra sig med andra länder kan medföra att minimering av risken för de produktionsstörningar som kommer med mänskliga faktorer som Jonsson & Mattson (2016, s.237) benämner. Att ta efter liknande fungerande arbetssätt, från andra länder, kan bli en framtida lärdom för att utveckla verksamheten mot att bli starkare på marknaden och få en starkare position även under förändrade förutsättningar. En produktionsstörning som omnämns, där en verksamhet har samarbeten i andra länder, kan vara valutaförändringar (Slone 2010, s. 158). Utländska faktorer som kan påverka kommande handel med råvaror under rådande virus kris menar Daniel Jönsson är fluktuationer i prisbilder och ifall landet bestämmer sig för är behålla vissa råvaror som de själva eventuellt kan vara i behov av i framtiden. En störning av en sådan karaktär är svår att kringgå då beslutet ligger i det egna landet ifall varorna ska tillåtas exporteras eller om varorna ska behållas inom landet.

Kommunikationen och hur den utformas mellan företaget och andra parter under rådande kristider menar Daniel Jönsson beror på vem man kommunicerar med. Är det en kund utgår kommunikationen mestadels utifrån hur säkra Eckes Granini kan vara på att leveransen kommer att ske. Det ska också flaggas för kunder ifall leveranser kommer att utebli. Sker kommunikationen med partners, som inom distribution, så innefattar det ett mer samlat samarbete. Dessa innefattar statusmöten och planering kring vilka produkter som ska ha högst prioritet vilket är att få ut varorna till kunderna ifall en situation där personalstyrkan skulle halveras. Genom att ha statusuppdateringar minimerar det risken för en vanligt förekommande störning uppstår något som Jonsson & Mattson (2016, s. 364) tar upp gällande förseningar. Förseningar skapar både problem på den ekonomin men också på effektiviteten (ibid.). Genom att få en bild var av varje part befinner sig går det att planera för att minimera risken för att

förseningar uppstår vilket är väsentligt för att fortsätta tillgodose kunderna även under kriser enligt Daniel Jönsson.

Karl Anderssons företag bedriver även ett planeringsarbete efter samma principer som Daniel Jönsson företag. Vid en potentiell situation där många i personalen skulle bli sjuka är storsäljande produkter första prioritet att försöka få ut till dessa kunder. Vilket Karl Andersson nämner är samma tillvägagångssätt som om när en maskin skulle gå sönder. Genom att prioritera produkter, att köra de storsäljande, kommer företaget kunna tillgodose kundens närmaste behov. Att fortsätta tillgodose transporter med prioriterade produkter till kunder kommer att bidra till att den samhällliga utvecklingen kan fortsätta då forskaren Zhua et.al (2017, s.5700) benämner livsmedelsbranschen som något som driver utvecklingen framåt.

Lee (2018, s.3) nämner att konstanta hot mot livsmedelsproduktionen kommer att försvaga företag samt medföra att den blir mer mottaglig för kriser och andra risker i samhället. Att neutralisera hot genom att göra arbetssätt till rutiner, utvärdera och kringgå störningar kan medföra att livsmedelsproduktionen stärks och blir mer stark mot potentiella kriser (ibid.). Scheibe & Blackhurst (2018, s. 43) nämner dock att man som företag måste ha god kännedom om sin försörjningskedja för att förstå varför avbrott och störningar uppstår. När frågan ställs till informanterna om vart de tror att det största problemet ligger till i varor saknas i butiker så råder det en delad mening. Daniel Jönsson menar att det troligtvis ligger hos de som företag. Att anställda där inte lyckats beräkna volymerna helt rätt vilket innebär att det skickats ut fel mängd varor till butik. Karl Andersson menar att problemet är att logistiken inte hinner med. Anna Fjordgren i sin tur menar att problemet kan ligga hos den aktuella inköpsavdelningen, att fel mängd har köpts in. Då det råder en delad mening hos alla tre produktionsföretag går det inte riktigt att se exakt vem det är som tillämpar det mest effektiva systemet för att tillgodose kundernas efterfrågan.

Sammanfattningsvis möter alla tre företag problem i försörjningskedjan som Slone (2010) belyser kring sin redogörelse för vanliga störningar i försörjningskedjan. För att möta kundens efterfrågan arbetar alla ledare i produktionsföretagen med stora förändringar och utmaningar för att tillgodose kundens behov. COVID-19 pandemin har bidragit till förändrad efterfråga hos

konsumenterna till följd av detta är det svårt för supply chain managers att alltid förutse efterfrågan. Därför har en stor del av arbetet inneburit framförallt planering och gissningar av vad kunderna kommer att efterfråga.

5. Diskussion och slutsats

I följande avsnitt diskuteras analysens resultat kombinerat med egna reflektioner erhållna under arbetets gång. Inledningsvis resonerar vi kring den förändrade efterfrågan vid en pandemi och vilken inverkan den har på produktionsföretagen. Förväntningar från kunder ställs mot företagets faktiska produktionskapacitet och potentiella effekter av en förändrad efterfrågan klarläggs och diskuteras. Avslutningsvis besvaras frågeställningen utifrån den information som har samlats in under arbetets gång.

Samhällskrisen COVID-19 är en bidragande faktor till ökad efterfrågan på livsmedel. Enkätundersökningen visar på ökad efterfrågan hos konsumenterna vilket går hand i hand med ökad produktionskapacitet hos tillfrågade företag. Det betyder att det har skett en beteendeförändring hos individen vilket medför att högre krav ställs på produktionsföretagen att kunna leverera varor även under kristider. Kunderna förväntar sig att företagen kan leverera som vanligt utan störningar men däremot inser de inte vilken inverkan den förändrade efterfrågan har på produktionskapaciteten. Det kan ha en koppling till att människan lever i ett konsumtionssamhälle där livsmedel är en vara som förväntas att hela tiden finnas tillgänglig. Människors beteendeförändring under kriser kan grunda sig i en ovisshet om hur framtiden ska bli. Det kan också baseras på att vardagen under krisen förändras vilket gör att människans beteende behöver ändras för att kunna leva efter de nya förutsättningarna. Detta tankemönster skulle kunna yttra sig i andra krissituationer än pandemier då människans icke rationella efterfråga formas utifrån rädsla och yttre påverkningsfaktorer som media och grupp beteende.

Människors agerande grundar sig ofta i irrationellt tänkande under krisens inledande fas. För produktionsföretag blir det därför väldigt svårt att förutse hur köpmönster kommer att utvecklas och vilken produktionsmängd de ska tillverka. I dagsläget utgår arbetet till stora delar efter en spåkula: hur mycket företaget får producera och hur kundernas köpmönster ser ut liknas vid

chansningar menar Anna Fjordgren. Företag får helt enkelt chansa på vilka kvantiteter de ska producera för att tillgodose kundernas behov, vilket är en utmaning.

Det kan skapa en störning i försörjningskedjan genom att produktionsföretag inte kan tillgodose kundernas behov vilket skapar ett missnöje bland konsumenterna. Flödet av varor blir ojämnt då efterfrågan är högre än produktionsföretagens kapacitet. Enkätundersökningen visar att många kunder blir missnöjda när varor inte finns tillgängliga och över 70% av alla svarande i undersökningen kände att deras varor saknas på hyllorna. Det är en orsak till bunkringseffekten har ökad efterfrågan på livsmedel då individen känner en osäkerhet kring ifall varor kommer att finnas kvar i butiken. Denna i sin tur kan driva fram icke rationella beteendemönster hos konsumenterna som sätter igång de fyra faserna människan befinner sig i en kris. För produktionsföretag kan det därför vara betydande vid en samhällskris att se över konsumenternas förändrade beteenden för att förutse hur kundens efterfrågan utvecklas och därefter planera produktionen så att den tillgodose efterfrågan.

Det har också klarlagts att personer som befinner sig i den högre medelåldern har en större tendens att drabbas hårdare av en kris än individer som är yngre. Media är en bidragande faktor till hur människor tar in och bearbetar information. Att människor i den högre medelåldern drabbas hårdare än yngre kan förklaras genom att personer i olika åldrar tar in och bearbetar information på olika sätt. Yngre personer kan eventuellt ha en bättre förmåga att sortera i information än vad individer i den högre medelåldern har, vilket medför att yngre personer har lättare att ta in relevant information medan individer som är 40+ lätt blandar ihop information vilket gör att det inte längre går att skilja på relevant och irrelevant information.

Alla intervjuade produktionsföretag arbetar med prognoser för att förutse produktkvantiteter där data från föregående veckor analyseras. På grund av COVID-19 har supply chain managers mött komplikationer då det inte finns en liknande kris som har slagit lika stort på livsmedelsproduktionen vilket gör att det inte finns något tidigare scenario att jämföra med. Att det skett en beteendeförändring som har fått konsekvenser på efterfrågan kan även hänföras till att individer idag är mer mottagliga för det som sägs via media och andra sociala kanaler. Människor blir med oroliga och faller för grupptricket att handla mer, oftare eller bunkrar och

därför förändras efterfrågan på varor vilket även Per Svanberg bekräftar. Eftersom media har en stor inverkan på människor idag och vi är hela tiden uppkopplade till nyheter både på mobilen och på tv är det svårt att undvika informationen som sänds ut.

Pandemier medför stora utmaningar för livsmedelsproduktion. Informanterna Anna Fjordgren, Daniel Jönsson och Karl Andersson berättade att det införlivats hygienrestriktioner för att skydda både personal och produktion för virusexponering. Mycket arbete har lagts på omställningar såsom arbete hemifrån, ökad produktionskapacitet, ökad kommunikation och fler transporter. Detta har bidragit till allt fler störningar som Slone (2011) benämner såsom brist på komponenter, men i detta fall råvaror, svårigheter som uppstår i transporter samt använda tekniken och implementera den på rätt sätt för att alla anställda ska förstå den. Det kan därför klarläggas att COVID-19 har varit en bidragande faktor till att störningar i försörjningskedjan har uppkommit.

Störningarna har bidragit till att brister i försörjningskedjan har uppdagats vilket medför lärdomar för företagen att bli bättre på de områden där det brister och därmed bli bättre på att känna sin försörjningskedja. Utifrån tidigare analys pekar företagen åt olika håll i frågan kring vad de tror är den största orsaken till varför varor saknas i butiker. Det kan därför vara en indikation på att all kunskap kring försörjningskedjan inte finns hos ledningen på företag. Därför är det viktigt att situationen ska betraktas som en lärdom och värdefull kunskap att ta vara på i framtiden. Å andra sidan kan en strategi fungera för ett företag men inte för ett annat. Det kan ha sin bakgrund i hur företaget tidigare har hanterat verksamheten och hur deras krishanteringsplan ser ut.

När det gäller säkerhetslager, och om det är en lösning eller inte angående problemet, att varor saknas till följd av människors förändrade efterfrågan i kristider, så betraktas säkerhetslager av färdiga produkter inte som en lösning. Det flesta färdiga livsmedelsprodukter har ett bäst före datum som producenterna samt lokala butiker behöver förhålla sig till. Det betyder att produkterna inte kan vara allt för länge på ett lager eller butik. Däremot kan det vara aktuellt att upprätta säkerhetslager av råvaror då det är en faktor som haft en inverkan på den höga produktionskapaciteten. Både Anna Fjordgren och Daniel Jönsson belyser att det har haft en brist

på råvaror vilket har varit en utmaning för produktionen. En bidragande faktor är att länder vill allokera sina råvaror och behålla så mycket som möjligt internt inom landet. Det har en samband med COVID-19 krisen då det skapas en osäkerhet om framtiden och hur livsmedelsförsörjningen kommer se ut. Därför kan ett säkerhetslager för råvaror bidra till bättre produktionsflöde utan avbrott och kunna underlätta för livsmedelsproducenter att tillgodose kundernas efterfrågan.

Pandemier är ett scenario som alla tillfrågade företag inte var förberedda på samt att den skulle slå så hårt mot ett helt samhälle. En utmaning som är viktig att ta i beaktande är hur väl företag lyckas ta in och bearbeta all information kring COVID-19 för att vara bättre förberedda i framtiden på andra virusutbrott. När beredskaps styrks inför en kris är därför en fungerande krisorganisation och informationshanteringsplan viktiga för företagets överlevnad. Dessa organ hjälper ledningen och företaget kommunicera ut rätt information i företaget samt externt till kunderna. Vilket är viktigt för att uppehålla en fungerande informationshanteringscykel där rätt information når medarbetarna och konsumenterna. Annars finns risken att människor börjar agera icke rationellt och allt övergår till ren kaos. Alla intervjuade ledare erkände att deras företag hade ingen fungerande krishanteringsplan inför pandemier. Det kan tyda på okunskap och att många företag inte tar pandemier som ett hot som kan påverka deras företag. Däremot berättar alla informanter att införa en krishanteringsplan efter pandemin kan vara aktuellt.

För att tackla enstaka utmaningar med COVID-19 har Daniel Jönsson och Karl Andersson på deras företag prioriterat enstaka försäljningsvaror, särskilt storsäljare, för att fortsätta hålla igång produktionen storskaligt. Det är en fördel då många kunder får sina produkter och de närmaste behoven blir tillfredsställda. Det innebär också en nackdel då mindre populära produkter tillverkas i mindre skala och kan saknas på hyllorna vilket medför ekonomiska konsekvenser på sikt. Det medför även ett missnöje hos konsumenter då levnadsstilen och konsumtionsmönstren i västvärlden har medfört ett beteende där konsumenter förväntar sig att livsmedel ska finnas tillgängligt. Detta kan kopplas till enkätundersökningen som genomförts som speglar samma verklighet att konsumenter blir missnöjda och känner oro kring att varor saknas.

I dagsläget ligger det mycket arbete kring att få kunskap och lära sig situationen. Då det inte har funnits krisberedskap för pandemiutbrott och att det finns en risk att arbetet med att ta in och

bearbeta information tar mycket tid som istället kunde ha ägnats åt att optimera produktionen eller fokusera på externa faktorer såsom att tillgodose kundens efterfrågan. Fokuset har därför riktats på mer interna faktorer i produktionsföretagen i början av COVID-19 pandemin för att åtgärda osäkerheterna och framställa en krishanteringsplan och arbeta med informationshanteringscykeln. Detta underlättar kommunikationen i företaget och medvetenhet om strategier och planer för att driva företaget framåt. Däremot kan det lyfta bort fokuset från kunderna och deras behov vilket är extra viktigt att arbeta med när efterfrågan på företagets produktutbud sviktar.

Produktionsföretaget som Karl Andersson arbetar på producerar bara utifrån efterfrågan. Detta skulle eventuellt kunna klassas som en intern effektivitetsåtgärd för att generera kostnadsbesparingar. Detta skulle kunna medföra konsekvenser i längden då det blir mycket stressigt för de anställda när företaget kommer till det stadiet att det behöver öka produktionen under förändrade förutsättningar.

5.1 Slutsats

Forskningens syfte har varit att studera samt bidra med kunskap kring hur efterfrågan förändras hos konsumenter vid en pandemi och hur det i sin tur påverkar livsmedelsproduktionen i en försörjningskedja. Studien har visat att efterfrågan på livsmedel förändras drastiskt när en global pandemi bryter ut såsom COVID-19. Detta medför att det blir svårt för företag och deras ledning att kartlägga beteendemönster från konsumenter och beräkna försäljningsvolymen som tillgodoser efterfrågan. Det skapar störningar i försörjningskedjan i form av råvarubrist, transport och teknik svårigheter som drabbar både kunden i form av förseningar men även försvårar ledningens arbete.

Beteendeförändringar kan vara en direkt effekt av den ständiga media exponeringen av information som människan utsätts av. Det i sin följd driver fram det fyra beteendefaserna människan befinner sig i vid en kris som kan vara orsaken till icke rationella köpbeteenden som är svåra att förutse för produktionsföretagen vilket skapar en störning i försörjningskedjan. Dessa icke rationella köpbeteenden är framförallt bunkring och att hellre köpa lite mer än lite för lite för

att aldrig ha brist på råvaror hemma. Studien visar även att människor som är 40+ är extra känsliga för medieexponering och har svårare att filtrera relevant information är yngre personer.

Företag hanterar COVID-19 pandemin genom att ställa om sin produktion för att ta hänsyn till smittspridning men också för att tillgodose en ökad efterfrågan på livsmedel då en av konsekvenserna efter COVID-19 blev en ökad tendens till bunkring och mer frekvent handlande av livsmedel. Arbetet med att hantera kundens förändrade efterfrågan i livsmedelsindustrin, under ett pandemiutbrott, genomförs delvis genom att jämföra sig med produktionsföretag som befinner sig i andra krisstadiet. Detta för att kunna bedöma potentiella produktionsvolymmer. Under rådande situation kring COVID-19 utgår dock en del arbete från att gissa sig fram till så rättvisande volymer som möjligt så det inte finns tidigare scenarion att jämföra med. För att minska smittspridningen bedriver företag stora delar av arbetet hemifrån via digitala hjälpmedel. För att försöka säkerställa leveranser och produktion läggs det upp prioriterings planer som berör vilka varor som ska prioriteras i produktionen om stora delar av personalen skulle bli frånvarande eller ifall det blir en ökad efterfråga på en specifik vara.

Livsmedelsbranschen och deras ledare börjar se pandemier som ett större hot som kan medföra störningar och utmaningar för hela försörjningskedjan. Dessa hot grundar sig främst i leveransfel men också att konsumenters köpmönster förändras drastiskt. Därför blir arbetet med krishantering och informationshantering allt mer viktigare för företag när det vill genomföra snabba interna förändringar för att tillgodose kundens efterfrågan. Efter pandemin kommer många företag dra lärdom av COVID-19 krisen och utvärdera samt införa krisplaner för pandemier till sitt dagliga krishanteringsarbete.

Sammanfattningsvis uppkommer konsekvenser, till följd av en förändrad efterfrågan på livsmedel, för företagsledningarna inom livsmedelsindustrin. I kristider blir kundens efterfrågan främst ökad, oregelbunden och oförutsägbar. Vilket kan vara orsakad av mediernas påverkan på informationsinhämtningen hos individer. Detta medför att produktionsföretagen får svårt att hantera konsekvenser av kundens efterfrågan samt förutse prognoser då det inte finns något tidigare scenario att jämföra med. En förändrad efterfrågan ställer också stora krav på produktionskapaciteten, att fortsätta leverera ut i samma takt för att tillgodose behoven som finns

och fortsätta med en försörjningskedja utan störningar. Då det inte finns krishanteringsplaner för denna typ utav scenarion blir det svårare att hantera interna konsekvenser i organisationen och i försörjningskedjan.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Forskningen har resulterat i slutsatsen att efterfrågan på livsmedel från konsumenter påverkar livsmedelsindustrin på många plan. Baserat på konstaterande att COVID-19 har medfört orsaker till störningar i försörjningskedjan, har företagen och dess ledning mött utmaningar som har varit icke bekanta sedan innan. Samtidigt som de måste lära sig den nya situationen så kräver kunderna samma servicegrad, om inte mer på grund utav en osäker framtid som kunniga inom ämnet har svårt att förutspå.

För att studera vidare på ämnet skulle det vara relevant vad andra typer av kriser hade gjort för efterfrågan och dess styrning på livsmedelsindustrin. Hur man, trots effekten av en kris, inom service management kan fortsätta skapa värde med kunden. Då tidigare forskning inte inkluderade pandemiutbrott som en bidragande orsak till att efterfrågan på livsmedel ökade hade det därför varit aktuellt att studera en annan typ av kris. Ett annat förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara att klargöra om det finns likheter i reaktioner från medborgare beroende på vilken typ av kris som finns i centrum. Därför kan det på så vis hjälpa företag med att upprätta gemensamma riktlinjer för kriser som innehar samma karaktär. Det skulle därför vara aktuellt att forska vidare på krisplaner och åtgärder vid pandemier eftersom det finns en stor kunskapslucka som många företag kan ha en nytta av. Särskilt efter COVID-19 kommer allt fler företag höja sitt intresse för krisplaner och pandemier och vilken inverkan krisen har på organisationen och hur ledningen ska hantera en sådan situation.

Källförteckning

Bier, T., Lange, A., Glock, C.H. (2020). Methods for mitigating disruptions in complex supply chain structures: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1835-1856. doi:10.1080/00207543.2019.1687954.

Borch, A., & Kjaernes, U. (2016). Food security and food insecurity in Europe: An analysis of the academic discourse (1975–2013). In *Consumer psychology and portion size: making smaller better*, 12, 137-147. doi:10.1016/j.appet.2016.04.005.

Bosch, A., Gkogka, E., Le Gyander F.S., Myrmel, M., Schultz, A.C., Zuber, S., Loisy - Hamon, F., Lee, A., Van Lieshout, L., Marthi, B., Sansom, A., Winkler, A., & Phister, T. (2018). Foodborne viruses. Detection, risk assessment, and control options. *International Journal of Food Microbiology*, 110-128. doi:10.1016/j.ijfoodmicro.2018.06.001.

Bragazzi, N-L., Alicino, C., Trucchi, C., Paganino, C., Barberis, I., Martini, M., Sticchi, L., Trinkka, E., Brigo, F., Ansaldi, F., Icardi, G., & Orsi, A. (2017). Global reaction to the recent outbreaks of Zika virus: insight from a big data analysis. *PLOS one*, 12(9), 1-15. doi: 10.1371/journal.pone.0185263.

Brolin, M. (2016). *Krishantering i arbetslivet* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Malmö: Liber.

Carufel, R. (2019). *What is the impact of COVID-19 disease on agriculture?* Hämtad 18 maj, 2020, från AgilityPR, <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/crisis-plan-crisis-nearly-one-in-four-companies-dont-have-an-up-to-date-plan/>.

Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, Klaas-Wissing T., Piotrowicz, W., & Tyssen, C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management*. (1. ed) Berlin: Springer.

- Enander, A. (2018). *Människors förhållningssätt till risker, olyckor och kriser*. Helsingborg: DanagårdLiTHO.
- Files, E. J., Brook, B. W., Blomqvist, L., & Buettel, J. C. (2018) Forecasting future global food demand. A systematic review and meta-analysis of model compleity, *Environment International*, *120*, 93-103. doi:10.1016/j.envint.2018.07.019.
- Florea, A. I. I., Corbos, R. A. (2016). Impact of the Customers' and Governments' Demands on Complex Food Supply Chains. *Management and Economics Review*, *1*(1), 33-41. doi: Edsdoj.6c38612114fb4c00a9f98b2ffede7b76.
- Fukase, E., & Martin, W. (2020). Economic growth, convergence and world food demand and supply. *World development*, *132*, 1-12. doi:10.1016/j.worlddev.2020.104954.
- Galanakis, CM. (2020). The Food Systems in the Era of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Crisis. *Foods*, *9*(4), 523. doi:10.3390/foods9040523.
- Gouel, C., & Guimbard, H. (2018). Nutrition Transition and the Structure of global food demand. *American Journal of Agricultural Economics*, *101*(2), 383-403. doi:10.1093/ajae/aay030.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management och Marknadsföring, kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (3uppl.). Stockholm: Liber.
- Hecht, A., Biehl, E., Barnett, D. J., & Neff, R. (2019). Urban Food Supply Chain Resilience for Crises. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, *119*(2), 211-224. doi:10.1016/j.jand.2018.09.001.
- Hugelius, K. (2017). *Krishantering i praktiken*. (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jonsson, P., & Mattson, S. A. (2016). *Logistik läran om effektiva materialflöden* (3. uppl). Lund: Studentlitteratur.

Lee, A. (2018). Meat-Ing Demand: is in vitro meata pragmatic, problematic, or paradoxical solution. *Canadian Journal of Women & Law*, 30(1), 1-41. doi: 10.3138/cjwl.301.1.

Lovelock, C & Wirtz, J. (2011). *Service Marketing, people, technology, strategy* (7. ed.). London: Pearson.

Majid, A., & Rahmat, N-A. (2013). Information Needs and seeking behaviour during the H1N1 virus outbreak. *Journal of information science Theory and practise*, 1(1), 42-53. doi: 10.1633/OISTaP.2013.1.1.3.

Natarajarathinam, M., Capar, I & Narayanan, A. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *Department of Engineering Technology and Industrial Distribution*, 39(7), 535-573. doi: 10.1108/09600030910996251.

Notarnicola, B., Tassielli, G., Renzulli, P-A., Castellani, V., & Sala, S. (2017). Environmental impacts of food consumption in Europe. *Journal of Cleaner Production*, 140(2), 753-765. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.080.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2018). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, E. (2015). *Logistik och Strategi, för lönsamhet och tillväxt*. (1. uppl) Lund: Studentlitteratur.

Sawik, T. (2017). A portfolio approach to supply chain distribution management. *International Journal of Production Research*, 55(7), 1970-1991. doi:10.1080/00207543.2016.1249432.

Scheibe, K.P., & Blackhurst, J. (2018). Supply chain disruption propagation: a systematic risk and normal accident theory perspective. *Journal of Production Research*, 56(1-2), 43-59. doi: 10.1080/00207543.2017.1355123.

Siche, R. (2020). What is the impact of COVID-19 disease on agriculture?. *Scientia Agropecuaria*, 11(1). 3-6

Slone, R.E. (2010) *The new supply chain agenda*. (1, ed.) Harvard Business Review Press

Sörqvist, L (2013). *Lean, processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden. (1 uppl.)* Lund: Studentlitteratur.

Vo Thi, L,H., Thiel D. (2011). Economic simulation of a poultry supply chain facing a sanitary crisis. *British Food Journal*, 113(8), 1011-1030. doi:10.1108/00070701111153760.

Walters, D. (2011). *Supply Chain Risk Management* (2. ed.) London: Kogan Page.

World Health Organization. (2010). What is a pandemic?. Hämtad 2020-05-23 från: https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/

Zhua, Z., Chub, F., Dolguid, A., Chue, C., Zhoug, W., & Piramuthu, S. (2017). Recent advantages and opportunities in sustainable food supply chain: a model - oriented review. *International journal of production research*, 56(17), 5700-5722. doi: 10.1080/002007543.2018.1425014.

Bilaga 1, Intervjuguide

Inledande frågor:

- Intervjupersonens befattning på företaget, nuvarande roll.
- Hur det ser på västerländskt konsumtionssamhälle
- Vad företaget har för verksamhet
- Ifall företaget har påverkats av COVID-19

Mellanliggande frågor

- Hur det ser på COVID-19 virusutbrott
- Hur COVID-19 har påverkat deras företags
- Vilka utmaningar det har ställt på produktionen
- Krishanteringsarbete i företaget
- Vilka förändringar har COVID-19 bidragit till, dvs rutiner, omställningar, nya arbetssätt.
- Hur konsumenterna har påverkats
- Hur konsumenternas efterfrågan har drivit produktionen
- Kommunikation både internt och externt.
- Internt arbete med att tillgodose efterfrågan
- Arbeta med prognoser och lager
- Samarbeten i försörjningskedjan
- Störningar i försörjningskedjan

Avslutande frågor

- Varför kundens efterfrågan inte tillgodoses
- Lärdom av COVID-19
- Krav som COVID-19 ställer på samhället

Bilaga 2, Enkätfrågor

- Hur gammal är du?
- Hur ofta brukar du handla mat?
- Hur handlar du din mat?
- Har dina köpbeteenden förändrats sedan corona- utbrottet?
- Har du upplevt att varor som du ska handla inte finns i lager under denna pågående kris?
- Hur går känslorna kring att vissa skafferivaror är helt slut i vissa matbutiker? Specificera gärna hur du känner.
- Tycker du att större säkerhetslager borde upprättas för att tillgodose dig som konsument med varor även under kristider?
- Känner du att matbutikerna gör sitt bästa utifrån situationen som råder?
- Har ditt köpbeteende förändrats sedan COVID- 19 utbrott?
- Om svaret är JA på frågan ovanför specificera gärna ifall du kommer att gå tillbaka till ditt gamla köpbeteende efter COVID-29 utbrott? Eller förbli det samma?
- Ifall varor du ska handla inte finns i lager, har du då valt andra produkter istället?
- Hur upplever du masshysterin kring bunkring av toalettpapper och skafferivaror?
- Tar myndigheter och regeringen det ansvar som behövs?