



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
Och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Är rörligt det nya stabila?

En kvalitativ fallstudie av Coops organisation i förhållande till kristider
och det ökade behovet av lokala livsmedelsprodukter

Julia Nilsson

Thelma Olofsson

Antal ord: 11 607

Gruppenr: 23

Handledare:
Devrim Umut Aslan

Examensarbete
VT 2022

Förord

Tack!

Vi vill först och främst passa på att tacka alla personer som ställt upp på intervjuer under vår studie. Utan ert professionella engagemang, vänlighet, samarbete och framförallt er vilja att dela information kunskap om ert arbete, så hade vi inte kunnat åstadkomma det arbete som vi gjort. Vidare vill vi tacka alla våra kurskamrater och nära anhöriga som peppat oss till att hela tiden kämpa och göra vårt yttersta. Vi vill även tacka Olle Olofsson, vår näringslivsmentor som hjälpt oss i att identifiera behovet av samverkan och kunskap i livsmedelsindustrin, och därför var bidragande till valet av ämne. Ett speciellt stort tack till vår handledare Devrim Umut Aslan, för din fantastiska vägledning, stöttande och sin lysande kunskap, noggrannhet och sinne för detaljer. Sist men inte minst vill vi tacka Lunds Universitet och institutionen för Service Management och tjänstevetenskap för dessa tre fantastiska åren.

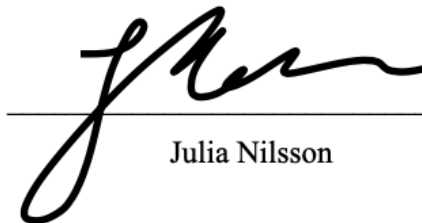
Lunds Universitet, Campus Helsingborg

25 maj 2022

Signerat av författarna:



Thelma Olofsson



Julia Nilsson

Sammanfattning

Titel: *Är rörligt det nya stabila?* - En kvalitativ fallstudie av Coops organisation i förhållande till kristider och det ökade behovet av lokala livsmedelsprodukter

Datum: 2022-05-25

Ämne/kurs: KSMK65, Examensarbete för kandidatexamen, 15 högskolepoäng

Författare: Thelma Olofsson och Julia Nilsson

Handledare: Devrim Umut Aslan

Syfte: Syftet med arbetet är att få en ökad förståelse för den organisatoriska kapaciteten och begränsningen inom livsmedelssektorn att bidra till ökad självförsörjningsgrad i Sverige samt deras förmåga att förhålla sig till en rörlig omgivning som vid krissituationer.

Frågeställningar: Hur möjliggör samt hindrar Coop lokalproducerade livsmedel? På vilka sätt är Coops organisation anpassad för livsmedelskriser?

Metod: En kvalitativ studie med djupintervjuer samt kompletterande dokumentanalyser. Intervjuerna baseras på undersökningsspersoner inom Coops organisation och dokumenten är en årsredovisning samt en hållbarhetsrapport. Studien har utförts med abduktiv ansats enligt forskningsetiska principer.

Slutsatser: (1) Standardiserade flöden kan vara en utmaning vid lokala produkter. (2) Externa aktörers förutsättningar av bristande marknadsföring och konsumentkunskap påverkar livsmedelorganisationens tillgodoseende av lokala produkter. (3) Organisationens beslutsfattande process är mer komplex än bara den enskilda organisationens beslut. (4) Effektiv styrning av samverkan och informationsdelning är fördelaktigt för organisationen i kristider. (5) En organisation med ett proaktivt förhållningssätt hanterar kriser på ett välfungerande sätt.

Nyckelord: Organisationsteori, Beredskap, Lokalproducerat, Livsmedel, Kriser, Förändringsarbete

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problembakgrund	4
1.2 Tidigare forskning	6
1.3 Problematisering	8
1.4 Syfte och frågeställningar	8
1.5 Motivering Coop	9
1.6 Avgränsningar	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Introduktion av teoretiskt modell	11
2.2 Organisationen som social konstruktion	11
2.3 Situationssynsättet och risk management	12
2.4 Två organisationsstrukturella dimensioner	13
2.5 Intressentteorin	14
2.6 Statisk eller rörlig organisation	15
3. Metod och material	16
3.1 Forskningsstrategi	16
3.2 Forskningsdesign- och metod	16
3.2.1 Urval	17
3.2.2 Intervjuer	17
3.2.3 Dokumentanalys	18
3.2.4 Abduktiv analysmetod	19
3.3 Metodgranskning	20
3.4 Forskningsetiska ställningstaganden	21
4. Resultat och analys	22
4.1 Organisatorisk konflikt	22
4.2 Komplexiteten inom beslutsfattandet	23
4.3 Coops intressenter	25
4.4 Samverkan inom Coop	27
4.5 Coops proaktiva förändringsförmåga	29
5. Diskussion och slutsatser	32
5.1 Tillgodoseendet av lokalproducerade livsmedel	32
5.2 Anpassningsförmågan i livsmedelskriser	34
5.3 Summerande slutsatser	35
5.4 Förslag på framtida forskning	36
6. Referenslista	38
6.1 Tryckta och E-böcker	38
6.2 Dokument och offentliga tryck	38
6.3 Tidskrifter	39
6.4 Vetenskapliga artiklar	40
6.5 Websidor och blogg	41
7. Bilagor	43
7.1 Intervjuguide	43
7.2 Informationsblad om medverkan till intervju	45

1. Inledning

I den inledande delen av arbetet beskrivs och motiveras bakgrunden till arbetet. Vidare lyfts tidigare forskning på ämnet fram för att skapa en bild av vad som tidigare studerats inom ämnet samt var vi finner ett forskningsgap. Därmed ringar vi in en lucka i forskningen som presenteras som problemformulering och följs av vad syftet är med arbetet. Avslutningsvis presenteras en motivation för organisationen vi har valt att studera samt vilka generella avgränsningar vi gjort i valet av ämne.

1.1 Problembakgrund

”Matförsörjningen i Sverige är nu i akut fara” - Borgström & Hatt via Svenska Dagbladet 2022

I februari skrev Borgström och Hatt (2022) genom Lantbrukarnas riksförbund i Svenska Dagbladet att situationen i omvärlden vändes markant när Ryssland invaderade Ukraina, och att följden av det innebar att Europa drabbades av oförutsägbara konsekvenser med störda handelsflöden samt ökade priser. Skribenterna betonar även att livsmedelsproduktionen i en sådan situation blir en grundtrygghet att värna med största respekt. Än så länge kan det konstateras att invasionen haft en begränsad påverkan på den svenska livsmedelsförsörjningen. Dock betonas det att orostecken finns för att situationen ska förvärras, samt att ju längre krisen fortsätter desto svårare kommer det bli att bedöma hur livsmedelsförsörjningen kommer påverkas (Lantbrukarnas Riksförbund 2022). Lantbrukarnas riksförbunds VD uttrycker ytterligare i en intervju med Börskoll (Di-TV Börskoll 2022) att invasionen i Ukraina kan skapa långvariga effekter för svenskt jordbruk, framför allt med ökade kostnader. De menar därför att det är en prioritet för politiken, marknadens aktörer och konsumenter att agera nu. I Svenska Dagbladet lyfter Borgström och Hatt (2022) även fram att Sveriges lantbrukare befinner sig i en oförutsägbar kris där allt fler tvekar på om lantbruket är en bransch att fortsätta satsa på, samt att fler lantbrukare signalerar om att växla ner på sin verksamhet.

Sveriges lantbruk var relativt svagt innan invasionen i Ukraina. Från 1990 till 2016 har det skett en drastisk minskning på 35% av antal jordbruksföretag (Konkurrensverket 2018). Således anses Sveriges självförsörjning av livsmedel numera vara bland den lägsta procentsatsen inom Europa

med 50% (Sveriges Riksdag 2022). För att trygga livsmedelsförsörjningen krävs en fungerande jordbruksproduktion samtidigt som flödet av varor i kedjan behöver fungera utan avbrott. I jämförelse med övriga skandinaviska länder visar Vilhelmsson (2020) att Finland har en försörjningsgrad upp emot 80%, Danmark uppemot 130% samt att Norge ligger strax över den svenska procentsatsen. Lantbrukets affärstidnings ledarskribent lyfter fram att Sverige behöver skyndsamt stärka livsmedelsberedskapen eftersom att efter invasionen i Ukraina står allt mer klart att det inte går att förlita sig på att utrikeshandeln fungerar felfritt (Hollertz 2022). Vidare betonas att Sverige behöver påbörja uppbyggnaden av den livsmedelsberedskap som till övervägande del avvecklades för 20 år sedan, för att kunna bemöta framtida krissituationer på ett välfungerande sätt (ibid). Vid krissituationer blir vikten av självförsörjning allt större och kan skapa en trygghet för landet, därmed behövs det egna landets jordbruk och livsmedelsproduktion stärkas. Sverige har en stor potential till att öka livsmedelsproduktionen och på så sätt skapa en trygghet i landet. Lantbrukarnas Riksförbund (2022) lyfter fram att det finns potential till att öka den svenska produktionen bland annat inom grönsaks-och potatisodling, frukt-och bärödling och uppfödning av djur. Vidare finns det delar vi kan påverka som förslagsvis industrins etablering, ortens attraktionskraft, infrastrukturens utbyggnad samt företagens förutsättningar (ibid).

Sveriges låga försörjningsgrad och bevarandet av landets egna lantbrukare började omtalas redan när coronapandemin bröt ut under 2019. Näringsdepartementet (Regeringskansliet 2022) betonar att livsmedelsverket tidigare har arbetat för att stärka Sveriges beredskap för livsmedel, men att pandemin fick dem att få en medvetenhet kring och förstå betydelsen av självförsörjande. Aktörer började därmed arbeta med sin krishantering inom livsmedel. Det rapporterades under coronapandemin att livsmedelsindustrin stod inför en kris och att risken var att det inte fanns tillräckligt med tillgång till livsmedel (Genkin & Mikheev 2020, s. 204). Anledningen var störningar i leverantörskedjan som baseras på dels en minskad tillgång till resurser på grund av minskad åtkomst till personalstyrka, och dels på en sjunkande efterfråga på varor som resultat av recessionen vi stod inför. Genkin och Mikheev (2020, s. 206) belyser att problemen från coronapandemin inte låg i produktionen av råvaror, utan snarare den bristande möjligheten till logistik av varorna. Som tur väl resulterade pandemin inte i en omfattande livsmedelskris trots dess påverkan, men det anges att flera länder dragit lärdomar från pandemin och förstått betydelsen av förbättrad beredskapsplanering (Regeringskansliet 2021).

Med hänsyn till att Sveriges jordbruk har försvagats samt att importen av livsmedel är stor, har det bidragit till en ökad efterfrågan på närproducerade livsmedel från konsumenterna. En undersökning som Ica och Lantbrukarnas riksförbund gjort visar att sju av tio svenska kunder väljer svenskproducerad mat när de handlar (Ica 2019). Undersökningen visar dessutom att den främsta anledningen till detta är att de vill värna om det svenska lantbruket. På liknande sätt skapar Ditlevsen, Denver, Christensen och Lassen (2021, ss. 1-2) förståelse för att lokalproducerade livsmedel fått allt mer uppmärksamhet de senaste åren och detta grundar sig i viljan att stötta de lokala producenter såväl som att det finns ett större förtroende hos dem i jämförelse med de utländska producenterna.

1.2 Tidigare forskning

Ämnet som kommer att beröras under detta arbete är lokalproducerat i organisationer samt dess förhållande till krissituationer. Tidigare forskning inom detta område konstaterar att det finns en stor möjlighet för återförsäljare att sälja lokalproducerade¹ livsmedel då konsumenter värderar och konsumerar lokala livsmedel. Anledningen grundar sig delvis på den bättre upplevda livsmedelskvalitet, och dels viljan att stötta den lokala ekonomin (Martinez, Hand, Da Pra, Pollack, Ralston, Smith, Vogel, Clark, Lohr, Low & Newman 2010, s. 34). Vidare betonas även att den lokala matens egenskaper ofta förknippas med ansträngningar till att förbättra livsmedelssäkerheten i samhället (Martinez et al. 2010, s. 46). Nämnt i bakgrunden är att Sveriges självförsörjningsförmåga är relativt låg och det krävs att marknadens aktörer agerar nu. Tidigare forskning har således framhåvt att organisationers självförsörjningsförmåga inom matindustrin är av betydelse eftersom att den direkt påverkar ett lands eller samhälles invånares långsiktiga överlevnad (Brankov, Matovski, Jeremic och Duric 2021, s. 2). Brankov et al. (2021, s. 2) har också konstaterat att många organisationer och länder inte har en tillräcklig grad av självförsörjning i nuläget, vilket i stora drag grundar sig i bristen på naturtillgångar. Det har ytterligare visat sig att för att åstadkomma en högre grad av självförsörjning och

¹ Lokalproducerat, eller närproducerat används för att beskriva produktion i närområdet. Det finns ingen specifik definition av vad som menas med närområdet eller hur långt bort produktion måste ha skett för möjlighet att marknadsföra sig som lokalproducerat. Däremot kan det definieras som minskat geografiskt område med kortare livsmedelskedja och få mellanhänder, i vissa fall direktkontakt mellan producent och konsument (Ekofakta 2022).

livsmedelssäkerhet måste organisationer ta hänsyn till kunskap, koordination, närproduktion och distribution (Brankov et al. 2021, s. 4).

Följaktligen har tidigare studier fokuserat på olika anledningar till varför det kan vara svårt att handla lokalproducerat, vilket kan påverka livsmedelssäkerheten om landet skulle tvingas till att endast producera lokalt. Framförallt urskiljs tre kategorier som tenderar att bli problematiska då livsmedelsbutiker ökar sina inköp av lokala produkter. Dessa anses vara produktion, distribution och försäljning (Hasselberg 2020). Inom produktionen har det visats sig finnas problem kring att inte alla lokala producenter har möjlighet eller viljan att utöka sin verksamhet, vilket i många fall krävs när efterfrågan på de lokala produkterna ökar. Svårigheten inom distribution fann Hasselberg (2020) innebära de barriärer som finns för de lokala producenterna att etablera sig på marknaden. De lokala småföretagarna står inför utmaningen att hävda sig på marknaden och kunna skiljas ur mängden av alla de andra lokala företagen då de ofta blir underbetalda i jämförelse med mellanhänder inom handeln. Hinder inom försäljningen har Hasselberg (2020) menat sig grunda i den hårda konkurrensen från utländska varor. Det kan antingen handla om att andra länder har bättre förutsättningar i klimatet samt billigare arbetskraft, vilket i sin tur gör importen billigare i många lägen. Tidigare forskning har visat enligt transaktionskostnadsteori, att organisationer kommer välja den utformning av aktiviteter som är effektivast samt medför lägst kostnader (Roberts & Greenwood 1997).

En kris som studerats är den kris inom livsmedelsbranschen som coronapandemin skapade. Pandemin skapade nya förutsättningar för organisationer och var en katastrofal händelse för det globala livsmedelssystemet, med stora störningar i handeln till följd. Tidigare forskning visar att matsäkerheten efter coronapandemin inte bara har krävt att det globala matsystemet måste återuppbyggas, utan framför allt det *lokala* matsystemet (Clapp och Moseley 2020, s. 1408). Således har även forskning studerat länders effekter av pandemin med hänsyn till restriktioner samt nedläggningar inom livsmedelsförsörjningen. Tidigare studier visar också på insikter som Kina tagit för att säkerställa livsmedelsförsörjningen samt vilka lärdomar som dragits vid krissituationen. Forskningen påvisar för det första att effektiv styrning är en avgörande faktor för att säkerställa livsmedelsförsörjningen under omständigheter som vid kristider (Fei, Ni & Santini 2020, s. 1). Likväl är det nödvändigt att dra nytta av synergier mellan alla sektorer i samhället för

att hantera situationen på ett fungerande sätt. Således har även forskningen visat på att kriser fungerar som ett stimuli, där organisationen genom kriser får en bättre förståelse och medvetenhet kring sin organisation (Sarkar & Osiyevskyy 2018, s. 51).

1.3 Problematisering

Ovan beskrivning av tidigare forskning inom ämnet visar på att det finns behov av god självförsörjningsförmåga för att stärka landets livsmedelssäkerhet, samt att det finns ett behov av att medvetenheten för kriser ökar. Detta har bland annat coronapandemin bidragit till. Således konstateras det även att stärkt livsmedelssäkerhet kan uppnås med framför allt lokal produktion men att det finns hinder för lokal produktion utifrån ett producentperspektiv i form av produktion, distribution och försäljning. Däremot tycks tidigare forskning brista i förståelsen för organisatorisk kapacitet samt begränsning av tillgodoseendet av lokala produkter och dess betydelse för stärkt livsmedelssektor i Sverige. Således tycks det ytterligare finnas en lucka i forskningen om förståelsen för en livsmedelsorganisations krishanteringskapacitet i livsmedelskriser där det ställs sålunda nya krav på Sveriges livsmedelssäkerhet. Vi finner därför ett behov av att studera hur organisationer påverkar, tänker och verkar i krissituationer, eftersom att ju fler organisationer som har en medvetenhet kring kriser, desto starkare blir den svenska livsmedelssektorn att överleva långsiktigt. Arbetet vill följaktligen bidra till ett bredare perspektiv av lednings- samt samhällsliga implikationer samt betydelsen av att man inte kan förlita sig på att livsmedelssektorn ska fungera felfritt.

1.4 Syfte och frågeställningar

Med hänsyn till ovanstående ska organisationen i relation till krissituation studeras. Syftet med arbetet är att få en ökad förståelse för den organisatoriska kapaciteten och begränsningen inom livsmedelssektorn, för att förstå organisationers förmåga att förhålla sig till en rörlig omgivning som vid krissituationer. Genom organisatoriska konflikter, olika aktörers intressen, beslutsfattandet, samverkan och förändringsförmåga hoppas vi kunna bidra till organisationsforskningen genom att skapa förståelse för vilken påverkan den enskilda organisationen har inom livsmedelssektorn för att bidra till Sveriges utveckling av livsmedelsförsörjning inom landet. För att ha möjlighet att åstadkomma en djupare förståelse, kommer följande undersökning att beakta en livsmedelskedja i Sverige som empiriskt material.

Materialet som samlas in kommer att baseras på Coop Sverige AB och utgöras av dokumentanalyser samt intervjuer med personer som är verksamma inom organisationen. Frågeställningarna som kommer undersökas i denna studie är följande:

- *Hur möjliggör samt hindrar Coops lokalproducerade livsmedel?*
- *På vilka sätt är Coops organisation anpassad för livsmedelskriser?*

1.5 Motivering Coop

“I Expressen vädjade i veckan små lokala livsmedelsproducenter till oss i dagligvaruhandeln om att snabbt få in sina varor på våra hyllor. Vi på Coop känner starkt med dessa små företag och arbetar nu ännu hårdare för att få till snabba samarbeten i de besvärliga tider som råder – ett arbete som redan idag gett nya lokalproducerade varor på våra hyllor. För Coop är hållbarhet en del av vårt DNA, och som en del av den kooperativa rörelsen har vi en lång och stolt tradition av att alltid arbeta nära de lokala producenterna.”

(Johansson 2020)

Redan vid coronapandemins början rapporterade små lokala livsmedelsproducenter till dagligvaruhandeln att det var en utmaning för dem att producera för att snabbt fylla hyllorna hos sina återförsäljare. Som citatet påvisar kände Coop starkt för detta och arbetade än hårdare för att få till snabba samarbeten i besvärliga tider. Med hänsyn till den nya livsmedelskrisen som kan bli till följd av invasionen i Ukraina blir det därmed relevant att studera hur arbetet för att tillgodose lokala produkter faktiskt ser ut i en organisation i svensk kontext. I Sverige idag finns en mängd olika livsmedelskedjor som särskiljer sig ifrån varandra. Ett exempel är Ica, som med sina fria handlare tror på individens frihet samt engagerat entreprenörskap (Ica 2022). Coop tycks således särskilja sig med sitt starka fokus på hållbarhet samt den kooperativa verksamheten och har runt 800 butiker i Sverige som sträcker sig från norr till söder (Coop 2022a). Vidare har Coop en ambition att “vara ledande inom hållbarhet och våga vara obekväma och stå på kundernas sida för att fortsätta vara det företag som sätter agendan i matsverige, som den goda kraften” (Coop 2022b). Därmed är Coop ett intressant fall att studera när det handlar om förändringsarbete, krissituationer i relation till deras hållbarhetsarbete och strävan mot den goda kraften i mat-Sverige.

1.6 Avgränsningar

En avgränsning är att studien endast kommer utgå ifrån en organisation, en fallstudie, som motiverades i inledningen, för att göra en kvalitativ undersökning och på så sätt skapa djupare förståelse för en organisation. Intervjuerna avgränsar sig till åtta intervjupersoner som direkt arbetar med sälj, inköp, affärsområden eller Coops övergripande försäljning och strategi. Utöver intervjuerna kommer två dokumentanalyser att genomföras: en årsredovisning och hållbarhetsrapport. På så sätt hoppas vi kunna få djupare och mer trovärdig information om hur Coop faktiskt arbetar. En ytterligare aspekt att framhäva är att vi genomsyrande kommer att hänvisa till både 'Coop Sverige' samt 'Coop', där Coop Sverige kommer att referera till Coops centrala ledning, medan Coop kommer att peka på organisationen som helhet.

2. Teoretisk referensram

2.1 Introduktion av teoretiskt modell

För att undersöka hur organisationer kan se ut och verka, fokuserar detta kapitel på att förklara och förstå en organisation utifrån ett organisatoriskt perspektiv tillsammans med teorier och modeller. Det ges till en början ett avsnitt om organisationen som social konstruktion. Här får vi en förståelse för hur organisationen är uppbyggd och vilka interna faktorer som påverkar en organisations sätt att organisera sig. I avsnitt 2.3 kommer det situationsbaserade synsättet tillsammans med risk management att framhävas. Detta på grund av att begreppen används integrerat i analysen. Det kommer att frambringas en grundförståelse för organisationens påverkan av händelser i omgivningen, samt att vad som teoretiskt sägs om hur organisationer organiserar sig i krissituationer. Vidare kommer det i avsnitt 2.4 att ges information kring betydelsen av begreppen centralisering och decentralisering, vilka utgör en grund för hur en organisation organiserar sig och delar information. Avsnitt 2.5 tar sig an intressentteorin och upplyser om betydelsen av att ta hänsyn till olika intressenter av en organisation. I sista teoretiska avsnittet behandlas begreppen statisk- och rörlig organisation. Här fås en förståelse för hur en organisation kan komma att förändras i takt med att omgivningen ändras.

2.2 Organisationen som social konstruktion

För vidare analys av en organisation behöver vi skapa förståelse för vad organisationsteori faktiskt är, och det kan beskrivas som en uppsättning kunskap vars syfte är att förstå, förklara och designa organisationen insida (Alvehus & Jensen 2020, s. 12). Organisationsteorin förklaras ytterligare innehålla en reflektion kring hur organisationer samspelar med miljö och samhälle, samt att en organisation är medvetet utformad för att nå ett gemensamt mål (Alvehus & Jensen 2020, s. 12). På liknande sätt uttrycker Grafström, Jonsson, Stig och Strannegård (2017, s. 26) att varför människor väljer att organisera sig har sin grund i en strävan efter att tillsammans uppnå ett mål. En vidare förklaring ges av att man som grupp står starkare än enskilda individer separat. För att kunna analysera organisationer behövs kunskap om hur de är konstruerade. Därmed kan förståelse för att organisationer anses vara sociala konstruktioner tas i beaktning, och att de är uppbyggda av

personlig påverkan, lagar, regler, rutiner samt strategier (Alvehus & Jensen 2020, s. 12). När väl organisationen konstrueras samt de gemensamma målen inringas krävs vidare styrning och kontroll för att upprätthålla organisationen som utformats. Förståelsen för organisatorisk kontroll är nödvändig då olika delar av samhället kan ha motstridiga förväntningar på organisationen (Alvehus & Jensen 2020, s. 12). Organisationers olika förväntningar kan vara viktigt att beakta vidare i analysen för att förstå en organisations agerande. Således är det även relevant att skapa förståelse för organisationers effektivitet och att det även där kan finnas motsättningar. Det beskrivs exempelvis att effektivitet inom en del av organisationen kan leda till ineffektivitet i andra delar, bland annat när det gäller ekonomiska framsteg och miljöaspekter (Alvehus & Jensen 2020, s. 13).

2.3 Situationssynsättet och risk management

Avsnittet ovan har beaktat organisationers insida, men inom organisationsteorin är det även viktigt att förstå, förklara och designa organisationers samspel med omgivningen (Alvehus & Jensen 2020, s. 12). Grafström et al. (2017, s. 139) beskriver på ett liknande sätt att för att skapa förståelse för hur en organisation verkar måste den sättas i relation till omvärlden då det finns ett ständigt beroendeförhållande mellan en organisation och dess sammanhang. Att organisationer ska verka och anpassa sig utifrån situationer kan förstås genom det situationsbaserade synsättet som lyfts fram av Alvehus och Jensen (2020, ss. 168-169) där de beskriver att organisationer är öppna system som befinner sig i en utbytesrelation med sin omgivning. Därmed kan händelser utanför organisationen ha avgörande betydelse och blir viktiga att kontinuerligt analysera, förstå och hantera. Det kan dock vara svårt att förutse vad som kommer ske i omvärlden och det blir därmed viktigt för en organisation att försöka prognostisera framtida händelser för att skapa någon slags trygghet inför det osäkra. Grafström et al. (2017, s. 140) lyfter fram att omvärlden ofta förknippas med osäkerhet. Organisationer måste därmed i den mån det går organisera sig för att ha möjlighet att kunna hantera och verka i oväntade situationer, som exempelvis vid naturkatastrofer, nya lagar, uteblivna leveranser eller förändrade konsumentbeteenden. Beroende av att omgivningen är föränderlig kan det vara svårt att hitta ett bästa sätt att styra organisationer på, och vad som är lämpligt beror alltså på situationen som råder.

Ett sammanhang där det blir viktigt att beakta organisationer i är krissituationer, som vidare är relevant för vår analys. I en organisatorisk kontext innebär risk i stora drag sådana händelser som hindrar eller kanske enbart påverkar åstadkommandet av organisationens satta mål (Hopkins 2018, s. 56). Då omgivningen är föränderlig kan det vara svårt att förutspå huruvida satta mål kommer att uppnås eftersom oväntade externa händelser kan hända när som helst. Därmed blir risk management viktigt att beakta beroende av att de kan skapa värde för organisationen. Det har visat sig att en välarbetad risk management-plan bidrar med bättre beslutsfattande, ökad effektivitet och en mer tillförlitlig organisation för investerare (Hopkins 2018, s. 124). Således nämner Alpaslan och Mitroff (2021, s. 3) begreppet proaktiv, som ett sätt för organisationer att förbereda sig för framtida händelser. Begreppet är starkt kopplat till risk management-teorin och Siegel (2017, s. 377) förklarar att det hänvisas till förmågan att inte bara kunna hantera tidigare och framtida risk situationer, utan att även se potentiella möjligheter inom organisationen. Ett proaktivt perspektiv utgör ett skifte i fokus från specifika händelser och istället lägger tyngden på vilka förmågor en organisation besitter (ibid). För att vidare i analysen skapa förståelse för hur organisationen kan förbereda sig och se möjligheter blir därmed proaktivitet relevant att inte bara analysera i en pågående kris, utan även för eventuella kriser i framtiden.

2.4 Två organisationsstrukturella dimensioner

Då följande analys beaktar en specifik organisation behövs djupare förståelse för hur en organisations struktur kan förstås. Grafström et al. (2017, s. 67) beskriver att det som utgör grunden för en struktur är att fördela arbetet mellan människor för att sedan koordinera fördelningen. Den organisationsstruktur som uppstår skapar vidare förutsättningar för att nå gemensamma mål och ordning inom organisationen. Hur denna sammansättning ser ut i organisationen skapar olika förutsättningar för hur verksamheten bedrivs och styrs, och kan förstås utifrån en grundläggande dimension inom organisationsstruktur. Följaktligen kommer två organisationsstrukturella dimensioner att lyftas fram.

Grafström et al. (2017, s. 78) betonar samordning; vem som har den formella makten att styra arbetet, som en viktig del för att förstå organisering. För att skapa förståelse för dimensionen kommer centralisering och decentralisering betonas. Centralisering innebär att makten att fatta beslut ligger högt upp i organisationen och decentralisering beskrivs som motsatsen till denna

hierarkiska struktur, där besluten tas mer utspridd på lägre nivåer. Dock är det viktigt att beakta att de flesta organisationer kan ha funktioner som skiljer sig åt eller har en kombination utifrån de båda begreppen (Grafström et al. 2017, s. 82). Grafström et al. (2017, s. 82) lyfter även fram att större organisationer med fler delar inom organisationen att ta hänsyn till har ett ökat behov av hierarkiska nivåer för att kunna styras mot samma mål. Centralisering och decentralisering blir av betydelse för vidare analys när det gäller den beslutsfattande processen inom organisationen. Således, ur en organisations relation till förändring, kan strukturer även vara ett försök till att skapa trygghet eller stabilitet i en verklighet som ständigt förändras. Det är därmed viktigt att förstå problemet som Alvehus och Jensen (2020, s. 123) betonar med att endast fokusera på organisationers strukturer som kan bidra till att organisationerna framstår som statiska.

Mahmoudsalehi och Moradkhannejad (2012, s. 521) menar att formalisering är kopplad till graden av standardisering inom olika typer av arbeten. Det vill säga hur pass strikt organisationen är styrd av exempelvis regler och riktlinjer. Hög formalisering innebär således mest sannolikt att spontanitet inom organisationen samt dess förmåga att kunna förändras blir hindrat (ibid). Det blir av betydelse för vidare analys att förstå standardisering med hänsyn till att under förändring kan standarder utmanas. Detta belyser Grafström et al. (2017, s. 213) genom att betona att under organisationsförändringar spelar standarder i organisationen en komplex roll då de å ena sidan kan vara betydelsefulla för att analysera kring hur förändringen kan utformas eftersom de tar interna och externa faktorer i beaktning. Å andra sidan kan standarder ses som en begränsning när det handlar om vad som faktiskt görs i praktiken. Således kan det tas i beaktning att organisationer skapar koncept och modeller som ska fungera som ramar för arbetet, men att det i praktiken inte alltid är lika enkelt att gå utefter dessa modeller - framför allt inte vid förändringar.

2.5 Intressentteorin

För att vidare förstå organisationen i dess sammanhang bör intressenter beaktas. Alvehus och Jensen (2020, s. 179) betonar intressentteorin genom att förklara att en organisation agerar i förhållande till dess intressenter samt beaktar vilka val som organisationer måste göra utifrån externa och interna aktörers intresse. Alvehus och Jensen (2020, s. 179) beskriver således att vad en organisation gör påverkar andra organisationer och aktörer i samhället, vilket gör att det vidare kan skapas konsekvenser för den egna organisationen som möjligtvis inte var tänkt från början.

Organisationen har således ett legalt ansvar gentemot alla intressenter, men det strategiska arbetet handlar om att bemöta de olika intressenterna på olika sätt (Alvehus & Jensen 2020, ss. 180-181). Relevant för vår analys blir framför allt de primära intressenterna med stor förhandlingskraft. Alvehus och Jensen (2020, s. 181) förklarar att när det gäller de primära intressenterna gäller det för organisationen att ha goda relationer eftersom att de direkt kan påverka organisationens ekonomiska värdeskapande. Detta kan således kopplas ihop med ledar- och följareidentiteter som beskriver att en ledare förväntas ha följare som följer, men att inflytandet kan gå på båda håll ifall de som förväntas leda inte leder (Alvehus & Jensen 2020, s. 241). För vidare analys kan intressentmodellen skapa förståelse för att en organisation har olika aktörer med olika intresse, vilket kan vara svårt att tillfredsställa. Det blir således relevant att analysera olika intressenters inflytande för att förstå organisationens agerande utifrån olika aspekter.

2.6 Statisk eller rörlig organisation

Med hänsyn till att omgivningen är under ständig förändring som nämnt ovan blir det relevant för vidare analys att skapa förståelse för organisationer i förändring samt dess anpassningsförmåga. Grafström et al. (2017, s. 28) beskriver att vid en första anblick kan organisationen verka statiskt men att den i själva fallet är i ständig rörelse i takt med att samhället och individer förändras. Därmed är organisationer något som påverkar och själv påverkas av marknader och andra faktorer i samhället. Genom att studera organisationers hantering av förändring och hur arbetet kan se ut kan flera lärdomar dras, och det finns även ett behov av förändringsarbete för att exempelvis hitta kreativa och mer effektiva lösningar (Grafström et al. 2017, s. 477). Mihajlovic, Radulovic och Trajkovic (2020, s. 16) menar ytterligare på att organisationsförändring är nödvändigt för att organisationen ska fortgå och utvecklas på lång sikt. Dock är det viktigt att skapa förståelse för att vid oförutsägbara händelser, både internt och externt, tvingas organisationer att förändras i en takt som de kanske inte är beredda på eller kan hantera. Därmed, som Alvehus och Jensen (2020, s. 34) skapar förståelse för, kan oplanerade mönsteravbrott å ena sidan leda till innovativa sätt att utföra arbetsuppgifterna på, vilket i vissa fall kan vara dess överlevnad, å andra sida kan det bidra till ineffektivitet.

3. Metod och material

I detta kapitel finner vi en ingående beskrivning av metodologiska val och kriterier som upprätthållits under studien. Till en början beskrivs varför kvalitativ metod används och vilken ansats som arbetet utgår från. Vidare betonas inramningen av insamling och analys av materialet. Metodvalet av intervjuer och dokumentanalys motiveras och beskrivs. Avslutningsvis upplyser vi om metoden för granskning av studiens tillförlitlighet samt våra etiska ställningstaganden under studien.

3.1 Forskningsstrategi

För att skapa riktning utgår undersökningen från kvalitativ forskningsmetod eftersom att syftet med arbetet är att skapa förståelse och undersöka hur Coop organiserar sig i ett sammanhang som präglas av krigssituationen i omvärlden. Arbetets syftet och frågeställningar kan besvaras utifrån kvalitativ forskningsmetod och tillämpar sig därmed väl eftersom studiens fokus baseras på förklaring och förståelse. Teorin har grundats utifrån en kombination av ett deduktivt och induktivt angreppssätt, det vill säga en abduktiv metod. Bryman (2018, s. 478) beskriver abduktivt tänkande inom kvalitativ metod som att slutsatser kan dras genom noga bearbetning av satta teman innan insamlande av material, tillsammans med ny bearbetning som ett resultat av en forskningsinsats. Kvalitativ metod är användbar då den tillämpar tolkninginriktad epistemologi, vilket grundar sig på tolkning och förståelse, samt studerar den sociala verkligheten (Bryman 2018, s. 52). Således präglas även kvalitativ metod ytterligare av konstruktionistisk ontologi som innefattar att ordning är något som arbetas fram, alltså inte som objektivismen som menar att ordning existerar på förhand och är oberoende av individerna i den (Bryman 2018, s. 58).

3.2 Forskningsdesign- och metod

För att få struktur och vägledning av hur forskningsmetoden används och hur analys av materialet kommer se ut, använder arbetet 'fallstudie' som forskningsdesign. Bryman (2018, s. 71) beskriver att forskningsdesignen utgör en ram för insamling och analys av material, samt speglar ställningstaganden som gjorts. Då syftet med arbetet är att studera en enda organisations organisationsstruktur mer ingående så tillämpas fallstudiedesign. Fallstudier fungerar då forskaren vill göra detaljerad granskning av exempelvis en organisation med hjälp av kvalitativa intervjuer inom kvalitativ metod (Bryman 2018, s. 97).

3.2.1 Urval

Urvalet till de kvalitativa intervjuerna gjordes målstyrt, med hänsyn till att intervjupersonerna måste ha relevant insyn i Coops organisation, för att direkt koppla till det formulerade syftet med studien. Därmed har intervjuerna gjorts med personer främst inom affärsområden, sortiment och inköp på regional och nationell nivå. Då Coop butiker finns runt om i landet fann vi det även relevant att intervjua personer från lokal nivå i form av butikssäljare och butikschef. Urvalsprocessen följde även ett sekventiellt tillvägagångssätt som innebär ett initialt urval som efter hand utökats för att bidra till forskningsfrågan (Bryman 2018, s. 498). Därmed söktes till en början ett antal intervjupersoner med relevant information till vår studie. Av dessa hade fem möjlighet att ställa upp för en intervju. Därefter kontaktades ytterligare tre personer till, för att bidra med relevant information till studiens syfte som saknades eller behövdes bekräftas mer. Urvalsprocessen resulterade i åtta intervjupersoner som på olika sätt har insyn i Coops organisation. Med hänsyn till att det är en fallstudie med ett relativt avgränsat forskningsområde har antalet intervjupersoner och dokumentanalyser kunnat skapa en tydlig bild av Coops koppling till frågeställningarna samt annan användbar information som inte var känt i arbetet till en början.

3.2.2 Intervjuer

Insamlingen av data för studiens syfte gjordes genom forskningsmetoden kvalitativa intervjuer för att få fram intervjupersonens egna uppfattning och perspektiv. Kvalitativa intervjuer valdes eftersom att vi ville skapa förståelse för hur organisationen uppfattas av personer som just verkar inom organisationen. Bryman (2018, s. 562) lyfter fram att fördelarna med kvalitativa intervjuer är att de är följsamma och flexibla, samt att intervjun går i riktningen med svaren för att på så sätt anpassas till viktiga frågor som dyker upp under tiden. Intervjuerna var därmed även semistrukturerade då syftet var att beröra ett antal teman inom ramen för vår studie, men även för att lämna utrymme för intervjupersonens tankar som kan leda vidare åt olika håll. De antal ämnen som intervjuerna utgick från har formulerats i en intervjuguide (bilaga 1). Samtliga intervjuer varade runt en timme, några mer och några mindre beroende av intervjupersonernas tillgänglighet. Alla intervjuer spelades in och 6 av intervjuerna skedde digitalt, medans 2 utfördes på plats i butik, i en kontext som var väl påläst, vilket gjorde tolkningen av intervjun fördelaktigt. Se sammanställningen nedan:

Tabell 1²

Intervjuperson	Anställning	Datum för intervju	Plats för intervju	Intervjulängd
Tomas	Affärsområden, nationell nivå	20 april 2022	Digital Teams	57 min
Nils	Inköp och affärer, nationell nivå	28 april 2022	Digital Teams	53 min
Mikael	Butikschef, lokal nivå	29 april 2022	Fysisk i butik	63 min
Ida	Butikssäljare, lokal nivå	2 maj 2022	Fysiskt i butik	40 min
Måns	Inköp, nationell nivå	2 maj 2022	Digital Teams	59 min
Peter	Försäljning, nationell nivå	2 maj 2022	Digital Teams	85 min
Emma	Inköp och Sortiment, regional nivå	4 maj 2022	Digital Teams	54 min
Johannes	Försäljning, regional nivå	4 maj 2022	Digital Teams	54 min

3.2.3 Dokumentanalys

För att komplettera de kvalitativa intervjuerna och skapa ytterligare förståelse användes dokumentanalys som verktyg. Bryman (2018, s. 656) betonar att vid dokumentanalys ligger fokus på dokument som inte producerats för forskarens skull, utan de som redan är befintliga. Att analysera sådana dokument blir därmed relevant för vår studie då syftet är att få inblick i Coops

² Alla namn är pseudonymer på grund av anonymisering*

faktiska organisation och de skrivna strukturerna. För att skapa ytterligare förståelse och kompletterande av intervjuerna så genomfördes två dokumentanalyser; en hållbarhetsredovisning och en årsredovisning. Dokumenten analyseras genom kvalitativ innehållsanalys som innebär sökandet efter bakomliggande teman i materialet (Bryman 2018, s. 677). Viktiga komponenter för vårt syfte lyftes fram för att sammanställa och bidra med relevant information. Dock upplyser Bryman (2018, s. 674) vikten av att analysera dokumentet i dess kontext samt att vara medveten om att dokumenten kan vara producerade i vinkel av att ge ett positivt intryck av upphovsmännen. Därmed analyseras dokumenten kritiskt och beaktade med hänsyn till vilken kontext de är producerade i.

3.2.4 Abduktiv analysmetod

För att analysera det insamlade materialet görs transkribering av intervjuerna kort efter att intervjuerna äger rum. Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 67-137) förklarar att intervjutranskribering behöver analyseras genom sortering, reducering och argumentering för att undvika kaosproblemet, besvara representationsproblemet samt auktoritetsproblemet. Analys av det insamlade materialet har gjorts genom en abduktiv metod, som innebär en kombination av deduktiv- och induktiv analysmetod. I praktiken innebär detta att vi till en första början dokumenterade relevanta teman i intervjuerna, dokumenten utifrån tidigare forskning och den teoretiska referensramen. Dessa teman utgjordes av organisationsstruktur, maktbalans, hinder för lokalproducerat och crisis management. Dessa teman använde vi sedan som hjälp för att kunna välja ut relevanta och värdefulla citat från transkriberingarna att använda till senare analys, vilket är en deduktiv analysmetod (Bryman 2018, s. 47) Vid noga genomgångar av transkriberingarna påträffade vi några skilda teman i jämförelse med vad som tidigare planerats. Vi började därför att analysera och ta ut citat kring nya teman utifrån vilken respons vi la märke var återkommande i flera av respondenternas svar. De nya teman vi kom fram till kan sägas vara vidarearbetat utifrån de tidigare, och är därav rätt liknande de ursprungliga teman som vi satte. De nya teman blev osäker omgivning, komplexiteten inom beslutsfattande, intressenter, samverkan och proaktiv förändringsförmåga. Denna metod kallas induktiv analysmetod (Bryman 2018, s. 49). Därefter bearbetades och reducerades informationen vi fått in ytterligare mot bakgrundsfakta som tidigare forskning och teoretisk referensram, så att det blev möjligt att dra kopplingar och se samband. Irrelevant information sorterades bort för att enklare kunna se mönster och återkommande svar för

att kunna ta hänsyn till frågeställningarna, och på så sätt bidra till forskningen. Här vill vi passa på att nämna att en del av reduceringen har i detta arbetet inneburit att inte inkludera alla intervjupersoner i analysen, då vi ansett att en del respondenter haft mer djupgående information att hämta än andra.

3.3 Metodgranskning

Tillförlitlighet och äkthet är alternativa begrepp till reliabilitet och validitet. De är relevanta att beakta när det gäller bedömning av kvalitet vid kvalitativ metod, då direkt tillämpning av de senare förutsätter att det är möjligt att komma fram till en enda bild av den sociala verkligheten (Bryman 2018, s. 467). Med hänsyn till att det kan finnas olika uppfattningar och förståelse av den sociala verkligheten blir det därmed av betydelse att bedöma metoden med det i avseende och förhålla sig till alternativa kriterier för att skapa kvalitet. Tillförlitlighet kan ytterligare delas upp i fyra delkriterier som innefattar trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att konfirmera (Bryman 2018, s. 467). För trovärdigheten har resultaten följt riktlinjer samt att intervjupersonerna blivit tillfrågade om uppfattningen av deras svar är korrekta. Med tanke på att kvalitativ forskning tenderar att handla om djup och inte bredd har överförbarhet beaktats genom täta beskrivningar av detaljer inom sammanhanget. Vidare för att upprätthålla pålitlighet har undersökningen strävat efter att skapa en fullständig redogörelse för alla faser under forskningsprocessen. Som tidigare nämnt, att skapa en social verklighet är viktigt att beakta för att konfirmera forskningen. Bryman (2018, s. 470) betonar vikten av att forskaren ska försöka säkerställa att han eller hon agerat i god tro. Därmed har medvetet personliga värderingar inte påverkat undersökningens resultat. Inom äkthetskriteriet har rättvis bild beaktats och innebär att undersökningen ger en tillräckligt rättvis bild av de olika åsikterna och uppfattningar som finns (Bryman 2018, s. 470). Därmed behandlas intervjuerna likvärt samt att intervjupersonernas uppfattningar framförs samt bedöms likvärdigt vid resultat. En avgränsning är att det endast varit fokus på intervjupersonernas uppfattningar och bakgrund inom deras yrkesroll och därmed har skillnader i faktorer som ålder eller kön inte beaktats i analysen.

3.4 Forskningsetiska ställningstaganden

Kvale och Brinkmann (2014, s. 98) betonar att det kan finnas en spänning mellan önskan att erhålla information och etisk omsorg. För att värna om intervjupersonernas respekt och kvaliteten i undersökningen har därmed etiska ställningstaganden under forskningsprocessen beaktats. Kvale och Brinkmann (2014, s. 107) lyfter fram informerat samtycke och konfidentialitet som två etiska frågor att beakta vid intervjuer. Med hänsyn till informerat samtycke har intervjupersonerna blivit informerade om undersökningens syfte, vem som kommer kunna ta del av det, hur upplägget ser ut samt deras villkor för deltagandet. Vidare informerades det om att det är frivilligt att delta och att de har rätten till att avbryta deltagandet (bilaga 2). Således beaktas även konfidentialiteten i överenskommelse med intervjupersonerna i form av att personuppgifter inte kommer spridas, och om så skulle vara fallet ska identifierbar information om personen godkännas först. Av denna anledningen har vi valt att istället för att döpa intervjupersonerna till nummer, så har var och en fått ett annat namn än deras riktiga, som vi kommer att hänvisa till genomsyrande i arbetet för att det ska bli enklare för läsaren. På samma sätt har vi undvikit att nämna samtliga personers exakta arbetsplats eller tjänst, eftersom att det kan avslöja vem respondenten faktiskt är. På så sätt kommer intervjupersonerna att förbli anonyma.

4. Resultat och analys

I detta kapitel behandlas studiens insamlade empiriska material från intervjuerna samt dokumentanalyserna. Fynden i materialet har sorterats ut från återkommande teman och resulterat i fem teman. Dessa teman sätts i förhållande till den teoretiska referensramen samt tidigare forskning.

4.1 Organisatorisk konflikt

I tidigare forskning visar Hasselberg (2020) att hinder inom försäljning av lokala produkter grundar sig i den hårda konkurrensen från utländska varor. Föregående slutsats var även ett återkommande tema som beskrivs mer eller mindre under samtliga intervjuer.

Det är framförallt tillgången. (...) Men de lokala producenterna har kanske inte alltid varan hemma eller så är den inte färdigproducerad, eller så saknar dem någonting för att kunna producera den, eller så har skörden gått dåligt eller vad det nu kan vara (...) Vi vet inte riktigt hur mycket vi får och vi vet inte när vi får det, och så vidare. Och vi vet inte hur prisbilden ser ut för den kan svänga ganska mycket från vecka till vecka nästan. (...).

(Mikael)

En av intervjupersonerna som betonade hinder med lokala produkter är Mikael. Mikael lyfter fram problematiken med att förlita sig på att lokala produkter genom att beskriva tillgången, prisbilden samt volymerna. Då Mikael jobbar som VD för en Coop butik kan det skapas förståelse för att det blir en utmaning samt osäkerhet för butiken när det gäller planering av inköp och säkerställandet av produkter i sortimentet. Mikael nämner även “eller så har skörden gått dåligt” vilket tyder på att väderförhållande i Sverige är en faktor som kan påverka tillgodoseendet av lokala produkter. Detta är även en faktor som Emma beskriver genom “vi påverkas ju nog mer av vädret än av kriget (...) det är ju stora väderfluktuationer som påverkar varuförsörjningen.” Alltså ges det en indikation på att växlingar i vädret i Sverige påverkar Coop butikens tillgodoseende av lokala produkter. Att organisationer befinner sig i en utbytesrelation med sin omgivning samt måste verka och anpassa sig efter den situation som råder skapade det situationsbaserade synsättet förståelse för (Alvehus och Jensen 2020, ss. 168-169). Därmed kan det vidare skapas förståelse för att organisationen måste vara flexibel för att kunna anpassa sig efter olika vädersituationer eller andra situationer som exempelvis krig eller pandemi. Det blir alltså en möjlighet att

tillgodose lokala produkter om Coop tillåter flexibilitet. Mikael lyfter även vidare i intervjun att tillgången av produkter skiftar från säsong till säsong, samt tar upp att det får effekter på prisbilden, vilket får konsekvenser på Coops tillgodoseende av konsumenternas efterfrågan. Det kan ytterligare påverka standardiseringen av organisationens aktiviteter. Hög formalisering eller väldigt standardiserade organisationer kan hindra spontanitet samt förmågan att förändras (Mahmoudsalehi & Moradkhannejad 2012, s. 521). Därmed kan det skapas förståelse för att standardiserade livsmedelskedjor inte alltid är anpassade för förändringar.

Nils beskriver fördelarna med att Coop Sverige sköter inköpsdelen till butikerna runt om i Sverige av att lyfta fram “ja men det är ju att du samlar alla volymer, och inköp har ju alltid att desto högre volymer desto lägre priser, det innebär ju vidare självklart stordriftsfördelar som finns med det.” Detta citat beskriver att det är fördelaktigt att köpa in stora volymer då det kan bringa lägre priser. Att organisationer väljer det som är mest kostnadseffektivt har visats enligt transaktionskostnadsteorin i tidigare forskning (Roberts & Greenwood 1997). Lokala produkter i mindre volymer får därmed ofta högre inköpspriser för Coop och som sagt kan innebära mer osäkerheter, vilket gör det svårt hålla en jämn inköpsprocess för Coop. Det kan alltså för Coops del innebära en organisatorisk konflikt av att det kan vara svårt med standardiserade flöden av lokala produkter, i situationer som kräver flexibilitet med en organisation som har hög formalisering. Slutligen kan alltså Coop hindra lokala produkter beroende av att de inte ger ett standardiserat flöde och kräver stor flexibilitet som kan vara svårt för livsmedelskedjor att uppnå då framför allt priserna svänger enormt.

4.2 Komplexiteten inom beslutsfattandet

Under fallstudiens intervjuer påvisar den ena efter den andra intervjupersonen att den som fattar beslut inom Coop är faktiskt mer komplicerad än vad som kanske kan tros. Utifrån Coops hållbarhetsrapport tillsammans med Coop Sverige ABs årsredovisning urskiljs det tydligt att det finns en slags hierarki, där KF är moderbolaget med detaljhandeln Coop Sverige AB, Coop Logistik AB samt Coop Butiker och Stormarknader AB som dotterbolag. I Coop Sveriges årsredovisning (2020, s. 62) påvisas följande: “KF:s roll är att vara både ett förbund och ägarbolag för de bolag som ingår i koncernen innebärande att ramar och finansiella mål sätts för respektive verksamhet”, vilket visar att det finns en centralstyrning från KF som påverkar alla

leden ner i respektive förening samt butik. Det finns alltså en tydlig central struktur genom KF. Samtidigt finner vi genom intervjuerna att det faktiskt är mer komplext än så. Mikael uttrycker att det är ganska komplext när det handlar om beslut och beslutsfattande. Han menar på att det är många som behöver vara med och ta beslut, allt från VD:arna i föreningarna till ledningen uppe i Solna. Inom Coop är det inte endast en del av organisationen som fattar beslut, utan beslut fattas både centraliserat och decentraliserat.

Alltså föreningen bestämmer ju vilken sortimentsbox som den här butiken ska tillhöra. Det har egentligen butikschefen i kombination med någon form av regionschef så att säga, så tar man ett beslut om det. (...) Sen har ju vi våra rekommendationer, men det går absolut att frånga det, men det brukar vara rätt, för man ser kanske att nu ska vi möta upp en ny konkurrent här och då måste vi byta tillhörighet på den här butiken liksom. Och det är dem som bestämmer det.

(Måns)

Så som Måns formulerar sig visar på att butikerna har en hel del att säga till om. Det finns ett samspel mellan ledning och butiker, där VD:arna har en stor talan, men under godkända premisser av ledningen. I Coops hållbarhetsrapport från 2021 påvisas det att en stor del av besluten inom organisationen sker centralstyrt. Vid analys urskiljs hållbarhetskrav som organisationen har på sig gällande exempelvis ekologiskt, klimatpåverkan och leverantörsstandarder. Av detta kan vi se att Coop Sverige tar en stor del av besluten gällande val av leverantörer för att försäkra sig om att organisationen lever upp till standarderna. Samtidigt utifrån ovanstående citat påvisas det att butikerna med sina butikschefer har en hel del bestämmandekraft. Coop Sverige har ett delvis ansvar för inköp av produkter, men butikerna är de som har den största påverkan. Det sistnämnda citatet kan kopplas till organisationsteorin kring hur organisationer samspelar med miljö och samhälle. Vi kopplar denna informationen till den tidigare forskningen om att ta hänsyn till kunskap, koordination, närproduktion och distribution (Brankov et al 2021, s. 4). Det kan tolkas som att Coops organisation är medvetet utformad med en kombination av grundläggande beslut på centraliserat plan för att visa riktningen till ett gemensamt mål, och ett decentraliserat ansvar för respektive butik att påverka deras väg till det gemensamma målet. Coop Sverige skapar förutsättningarna, ställer grundläggande krav och därmed bestämmer organisationens riktning, i samband med att ge sina föreningar makt att påverka de lokala sortimenten. På det sättet kan det tänkas att genom denna typen av struktur till beslutsfattande så kan det utgöra en fördel för Coop

till att kunna bidra till en högre självförsörjningsförmåga, eftersom att det ger dem möjlighet att anpassa sitt sortiment utifrån dess lokala kund.

4.3 Coops intressenter

Martinez et al. (2010, s. 34) visade på att det finns en stor möjlighet för återförsäljare att sälja lokala produkter på grund av att konsumenter värderar samt konsumerar lokala livsmedel. Konsumenternas preferenser samt beteende är ett ämne som berördes flertalet gånger under alla intervjuer. Därmed kan det tydliggöras att konsumenterna är en av Coops organisations primära konsumenter. Alvehus och Jensen (2020, s. 181) skapade förståelse för att det gäller att ha goda relationer till organisationens primära intressenter eftersom att de direkt kan påverka organisationens ekonomiska värdeskapande.

(...) Så det är egentligen en kombination av dem båda där att säkerställa att man köper in säkra bra produkter, samtidigt att dem går för ett bra pris ut mot konsument, för i slutändan är det konsumenten som bestämmer vad dem vill ha och vad dem inte vill ha, vad dem köper i butiken. Det är ett samspel som pågår och där gör vi analyser och kollar på åtgången av olika typer av varor.

(Tomas)

(...) När du frågar kunderna kommer dem troligtvis svara ja på att de är villiga att betala högre priser för lokala produkter, men ser man på hur konsumenterna agerar väl i butiken tror jag och vi har generellt sett att konsumenterna inte agerar i lika stor utsträckning som de besvarar frågan (...).

(Nils)

I citatet betonar Tomas konsumenternas makt av att de är dem som bestämmer vad de vill köpa eller inte köpa, samt att de gör analyser av åtgången för att säkerställa vilka produkter som säljs. Därmed påvisas att konsumenterna är primära intressenter då de exempelvis kan ställa krav på priser genom att inte köpa en vara om varan anses vara för dyr, vilket resulterar i att Coop möjligen måste sänka priset för att varan ska bli såld. Lokala produkter har ofta högre priser av högre produktionskostnader samt mindre volymer. Nils beskriver således problematiken av att konsumenter efterfrågar lokala produkter samt påstår att de är villiga att köpa lokala produkter, som tidigare forskning menar. Däremot visar agerandet samt åtgången av varorna inte en återspeglning av detta. Tidigare forskning menar att en barriär för lokala producenter är att etablera

sig på marknaden (Hasselberg 2020). Lokala produkters åtgång kan alltså ha att göra med hur de synliggör sig själva bland de andra produkterna. En möjlighet för Coop butikerna är därmed att satsa på marknadsföring av de lokala producenterna då Coop faktiskt har direktkontakt samt den kunskapen om konsumenterna som odlarna saknar.

En annan förklaring som blir relevant framför allt i tider då kris råder på ett eller annat sätt, är som Mikael nämner genom att beskriva "så hamnar det här i konsumentens plånbok". Han indikerar alltså på att det är konsumentens egen ekonomi som kan hindra konsumtion av lokala produkter då man står framför alternativ som är billigare. Det blir därmed en utmaning för Coop att ta in fler lokala produkter med högre priser om konsumenterna inte väljer att konsumera dessa varor, och kan därav fortsätta försäljning av importerade produkter till lägre priser för såväl organisation som konsument. Att organisationen agerar i förhållande till dess intressenter och måste göra val utifrån intressenters intresse skapade intressenteorin förståelse för (Alvehus & Jensen 2020, s. 179).

(...) Så anledningen till att man inte köper från en lokal producent är att dem inte kan leva upp till de krav som vi har på oss och det är ju för att säkra hälsokrav, miljökrav, lagkrav så att vi också kan utlova. Att även om man köper lokala produkter i våra butiker så ska man veta att dem är kvalitetssäkrade och att det inte är någon fara med att köpa eller äta dem.

(Nils)

Det är inte bara konsumenterna som har intresse av eller ställer krav på organisationen. Det empiriska materialet gav oss även att andra krav påverkar Coops arbete. Nils nämner att det ställs hälsokrav, miljökrav samt lagkrav på Coop så att de vidare kan säkerställa att produkterna i butiken som går ut till konsumenterna är kvalitetssäkrade. Därmed kan Coop alltså begränsa lokala odlare på grund av att de inte följer livsmedelskraven som de har på sig som exempelvis kommer från svensk lagstiftning, och det skulle krävas ännu mer resurser. För organisationens del kan det förstås att större producenter kan vara enklare att ställa krav på än en mängd olika små producenter som möjligen inte har de resurserna själva. Då Coop, som nämnt tidigare, har ett starkt hållbarhetsfokus och vill sätta agendan i Sverige och samtidigt har krav på sig från regering och ledning att bli mer hållbara samt miljövänliga, kan det skapas motsättningar. Vilka aktörers intresse ska prioriteras, och går det att tillfredsställa alla intressenter? Alvehus och Jensen (2020,

ss. 180-181) förklarade att organisationen har ansvar gentemot alla intressenter, men det strategiska arbetet handlar om är att bemöta de olika intressenterna på olika sätt. Nils betonar denna problematik i vår intervju genom "hade man försökt tillfredsställa alla intressenters behov och lyckats göra det vid en given tidpunkt hade man ju klart varit bäst i världen och så är ju inte fallet". Det beskriver alltså att det kan finnas en utmaning i att upprätthålla aktörers olika intresse, och kopplat till lokala produkter kan det finnas begränsningar i att ta in fler lokala produkter då de inte förhåller sig till vissa krav som ställs. Däremot stödjer hållbarhetsaspekter lokala produkter, vilket gör det till en möjlighet för Coop att ta in fler lokala produkter, så länge de uppfyller kraven.

4.4 Samverkan inom Coop

Ett ytterligare tema som berörs återkommande gånger i intervjuerna är samverkan i och utanför Coops organisation. Tidigare forskning påvisar att effektiv styrning är en avgörande faktor för att säkerställa livsmedelsförsörjningen under kristider och att synergier mellan alla sektorer i samhället krävs (Fei, Ni & Santini 2020, s. 1). Som nämnt i inledningen präglas Coops organisation av den kooperativa verksamheten med 800 Coop butiker runt om i landet.

Fördelarna är väl framförallt tillgången till centrala avtal, allt från energiavtal till avtal kring bemanningsbolag och avtal kring utrustning, där vi jobbar med stora centrala avtal som gör att vi får ner priserna väldigt mycket. (...) Vi har ju 800 butiker i ryggen som vi kan gå in med när vi skriver ett avtal. Det är en stor styrka. Det gäller även på leverantörssidan såklart. Det handlar om kampanjplanering och kampanjer, så det är ju en större styrka att vi har alla de där 800 butikerna i en skål som vi går in med. (...).

(Mikael)

När Kooperationen samarbetar, känner tillit, drar åt samma håll och löser behov tillsammans kan den vara fantastisk. Men den kan också vara eländigt besvärlig, då tilliten saknas, när samverkan uteblir, när den präglas av förhandlingskultur. (...). Den Kooperativa affärsmodellen är urstark. Med det stämmer att lönsamheten inte är godkänd.

(Coop Sveriges Årsredovisning 2020)

I citatet beskriver Mikael styrkan med att just ha 800 butiker i ryggen då det kan skapa fördelaktiga avtal som även kan få kostnadsbesparingar. Tillsammans kan de gå in och skapa bättre avtal som alla butiker kan ta del av på samma villkor. Detta är en stor styrka i jämförelse med att en enskild butik ska förhandla sig till ett bra avtal för en enda butik. Detta kan förstås av att grunden till organisering underbyggs av att man som grupp står starkare än enskilda individer (Grafström et al. 2017, s. 26). I kristider då ekonomin får stora effekter är även kostnadsbesparingar ännu mer av betydelse och blir därav en styrka. I Coop Sveriges årsredovisning läggs även mycket fokus på samverkan, och som visas i citatet, att när samarbetet och alla parter inom organisationen drar åt samma håll är Kooperationen fantastisk, men att när den brister blir det besvärligt. En organisation uppstår när ett gemensamt mål inringas samt är medvetet utformad för att vidare nå detta mål (Alvehus & Jensen 2020, s. 12). Detta påvisar att det krävs att alla inom Coops organisation strävar åt samma håll och att någon del inte brister. Vid kristider kan delar brista samt olika mål prioriteras på grund av olika förutsättningar. Det är därmed viktigt att behålla samverkan för att klara sig så bra som möjligt.

Coop Sveriges årsredovisning konstaterar att den kooperativa affärsmodellen är stark, men samtidigt speglar inte organisationens lönsamhet detta på samma sätt. Vidare i årsredovisningen (2020, s. 28) ges en förklaring att det grundar sig i att konsumentkooperationen levererar på behov, alltså att kärnfrågan är "Hur gynnas medlemsnyttan av det vi gör?". Det beskrivs att handla om tillgänglighet med fysiska butiker och digital handel samt kvalitetsmat för allas plånböcker, men även också om hållbarhet. Som tidigare förklarades i 4.3 med hänsyn till intressentteorin finns det olika krav på organisationen, men det kan således finnas olika förväntningar. Det beskrivs att effektivitet inom en del av organisationen kan leda till ineffektivitet i andra delar, bland annat när det gäller ekonomiska framsteg och miljöaspekter (Alvehus & Jensen 2020, s. 13). I kristider kan förväntningar förändras samt ställa orimliga krav som organisationen endast kan försöka arbeta för. Tomas tar upp ett exempel i coronakrisen och beskriver att "det fanns ju en förväntan och det ställdes krav över hur vår verksamhet skulle bedrivas i och med covid-19". Därmed kan det skapas en förståelse för att livsmedelskedjor är utsatta i livsmedelskriser för att det finns en förväntan om att de bara ska fungera. Än så länge har Coop löst både coronapandemin samt invasionen i Ukraina och dess effekter på ett fungerande sätt, och mycket tack vare samverkan.

4.5 Coops proaktiva förändringsförmåga

Under intervjuerna diskuterades frågor rörande Coops hållbarhetsarbete samt hur de arbetar med förändring. Flera av respondenterna påvisar att Coop är snabbfotade när det kommer till att ställa om organisationen när externa händelser inträffar och tvingar organisationer att tänka om för att överleva:

(..) man jobbar globalt med förbättringsdelar och då handlar det mycket om att förbättra situationen för människor runtom i världen. (..) vi vill belysa den här delen och tala om att det är här utmaningarna finns. Skapar du den här delen där du faktiskt talar om att du själv inte är så jäkla bra på någonting, då blir det ringar på vattnet och man skapar en förändringsarbete även i andra organisationer så att man faktiskt kan få saker att belysa problemställningar. (..) Någon måste belysa problemställningarna - och där kan ju jag säga att det är ju vårt sociala ansvar att göra det. Coop är den gröna kraften, vi jobbar med de här frågeställningarna, vi är hållbara och vi duckar inte för frågeställningar.

(Peter)

I samband med den teoretiska referensramen kan vi här urskilja det som Grafström et al. (2017, s. 28) påvisar att organisationer påverkar och påverkas av förändring i samhället och marknaden. Peter nämner att Coop arbetar med förändring på ett sätt som innebär att de inte backar, utan snarare tar ett steg framåt när förändringsarbete krävs för överlevnad. Det finns en struktur för hur Coop arbetar med att ta tillvara på risker och externa påtryckningar som sker, för att omvandla dessa till möjligheter och förbättringsarbete. Vidare påpekar Peter att det finns en drivkraft inom Coop att förändra. Hen menar på att det finns ett typ av tankesätt inom organisationen som påvisar något i stil med "den dagen man inte är öppen att göra saker på ett annat sätt, då har man förlorat matchen". Det urskiljs därför en proaktivitet i Coops mindset att ständigt arbeta med förbättringsmöjligheter inom organisationen. Vi ser att ett öppet sinne, en vilja att ständigt bli bättre och utvecklas är genomsyrande i organisationen, vilket ur teorin är en förutsättning för att organisationer ska fortgå och utvecklas på lång sikt. Förståelsen om tidigare forskningen av Sarkar & Osiyevskyy (2018, s. 51) om kris som stimuli - att kriser ger organisationen bättre förståelse och medvetenhet kring organisationen, förstärks därmed ytterligare i detta sammanhanget.

(..) Vi ger tillbaka allt till våra medlemmar och kunder. Vi jobbar ju enbart för att våra medlemmar som äger oss ska vara så nöjda så de väljer oss i allt större utsträckning och det är ju därför vi är ett kooperativt företag - vi står för hållbarhet och ekologi och allt det som kunderna eller allt det som morgondagens kunder kommer tycka är ännu mer viktigt, och det har vi hållit på med i 100-tals år. Så det är väl det som är våran husp, att vi faktiskt jobbar för våra medlemmar och även på ett hållbart sätt.

(Nils)

I Coops proaktiva förändringsarbete finner vi att hållbarhet ligger i grunden. Utifrån intervjuerna samt dokumentanalyserna ser vi att det är en självklarhet för Coop att hållbarhet genomsyras i allting som det gör. Mikael menar att "hållbarhet kommer alltid upp i något ben och det är dit man går först innan man tar ett beslut. Är detta någonting vi kan stå för, är detta hållbart? Och så har man jobbat med alltid". Vidare belyser Måns hur deras proaktiva hållbarhetsperspektiv har utgjort en betydande faktor under coronapandemin: "Vi hade en bra krishantering i och med att vi jobbar med livsmedel, varor och varuflöden och ibland, alltså vi är 22 tusen anställda om man räknar hela Coop och ungefär 830 butiker, så att det händer saker hela tiden, så vi har på något sätt en konstant krismedvetenhet." Ser vi på detta utifrån den teoretiska referensramen angående proaktiv risk management så kan det tolkas som att Coops förmåga att kunna se potentiella händelser, investeringar och behov bidrar till bättre beslutsfattande, ökad effektivitet och en mer tillförlitlig organisation för investerare. Denna informationen stärker betydelsen av den tidigare forskningen av Fei, Ni och Santini (2020, s. 1) som påvisat att gott samarbete, koordination och effektiv styrning bidrar till ett säkerställande av livsmedelsförsörjningen - någonting som anställda inom Coop under intervjuerna belyser var förekommande under coronapandemin:

Man kunde inte arbeta mer än ett par veckor fram, det var svårt att planera. Vi visste inte vart det skulle ta vägen. Och jag tyckte vi skötte det, både i vår förening och Coop centralt så skötte vi det jäkligt bra faktiskt. Jag tyckte vi hade en bra struktur och en bra dialog, vilket medförde att det gick hela vägen ut i butiksledet i alla föreningar och vi fick ut information varje vecka om vad som hände osv. Så att det var bra.

(Mikael)

I det stora hela kan det sägas att med det proaktiva synsättet i bagaget så skapar Coop goda förutsättningar för att kunna överleva potentiella kriser. KF skriver i deras årsrapport “(..) Sammantaget kommer dessa åtgärder att stärka medlemmarnas möjligheter till delaktighet och påverkan, stärka kooperationens roll framåt och bidra till utveckling av affären”. Vi hänvisade tidigare i arbetet till Lantbrukarnas riksförbund (2022) som upplyste att det finns en möjlighet för livsmedelsindustrin att påverka industrins etablering, attraktionskraft och företagares förutsättningar. Här ser vi en koppling till Coops förändringsvilja, att det utgör en grund för att de ska kunna påverka industrin och de lokala odlarna. Vid intervjuerna ställdes frågan vad intervjupersonerna trodde var nyckeln till deras goda överlevnad under coronapandemin, och svaren var mångt och mycket att det finns en generell vilja, både för att lösa saker och för att förändra saker. Det kan sammanfattas genom ett talesätt som Tomas uttryckte: “att man inte sitter på julfirande när telefonen ringer och sen inte svarar”. Vidare belystes just att de ständigt arbetar med förebyggande hållbarhet genom transparens och informationsdelning, och att det ska ha varit en förutsättning för Coop att överleva på lång sikt.

5. Diskussion och slutsatser

Det avslutande kapitlet behandlar diskussion och slutsatser. Diskussionen knyter an till tidigare forskning samt hur vår studie har bidragit till forskningen genom att till viss del bekräfta tidigare studie samt lyfta fram potentiellt nya fynd som inte beaktats tidigare i detta arbete. Kapitlet innehåller diskussion kring hur Coop tillgodoser lokalproducerade livsmedel och Coops anpassningsförmåga i kriser. Slutligen ges en summerande slutsats för att besvara frågeställningarna. Vi ger sedan vidare förslag till framtida forskning.

5.1 Tillgodoseendet av lokalproducerade livsmedel

För att besvara frågeställningen hur Coop möjliggör och begränsar lokalproducerade livsmedel ser vi framförallt återkommande teman som beroendeförhållandet av omgivning, olika intressenters intresse av organisationen, samt beslutsfattandet inom organisationen. För att åstadkomma en högre självförsörjningsgrad måste organisationer som tidigare nämnt utifrån Brankov et al. (2021, s. 4) ta hänsyn till kunskap, koordination, närproduktion och distribution. Som beskrevs i inledningen rapporterades det under coronapandemin att livsmedelsindustrin stod inför en kris och att risken var att det inte fanns tillräcklig tillgänglighet till livsmedel med anledning av störningar i leverantörskedjan (Genkin & Mikheev 2020, s. 204). Det lyftes även fram, att för att trygga livsmedelsförsörjningen krävs en fungerande jordbruksproduktion samtidigt som flödet av varor i kedjan behöver fungera utan avbrott. Ur analysen återgavs även problematiken med tillgången av volymer men det gav således en förklaring av att väderfluktuationer spelar en stor roll som kan ses som dagliga kriser som får stora effekter. Begränsningar av tillgodoseendet av lokala produkter för Coop anses därmed vara osäkerheter med hänsyn till vädrets påverkan som får effekter på tillgång, volymer samt framförallt priserna. Däremot skapas möjligheter av flexibilitet, vilket också kan vara svårt. Därmed ges utrymme för importerade varor som Hasselberg (2020) lyfte fram var det största hindret inom försäljningen av lokala produkter. För Coops del blir det därav en diskussion kring huruvida de ska tillgodose lokala produkter när de bidrar till osäkerheter samt utmaningar för planeringsarbetet bakom det. Importerade varor finns av en anledning, och med hänsyn till bättre förutsättningar för vissa varor i andra länder samt större importerade volymer till lägre kostnader, är det svårt att övergå till enbart landets egna produkter. Men vad händer om Sverige tvingas till ett självförsörjande, när man inte kan påverka väderväxlingar? Vilka effekter skulle högre produktionskostnader ge samt

att vissa varor inte en skulle gå att producera. En slutsats som kan dras är att standardiserade flöden kan bli en utmaning med lokala produkter då de påverkas av "säsong till säsong" och alltså kräver flexibilitet, vilket är svårt i livsmedelskedjor som vill ha effektiva inköpsprocesser, volymeräkningar och priser bland annat.

Tidigare forskning inom konsumentperspektivet visade att konsumenter väljer lokala produkter, dels på grund av bättre upplevd livsmedelskvalitet, och dels för att stödja den lokala ekonomin (Martinez et al. 2010, s. 34). Däremot visar vår analys att Coops uppfattning är att konsumenter gärna efterfrågar lokala produkter, men att detta inte återspeglas i praktiken med vad de faktiskt konsumerar. Ur ett organisatoriskt perspektiv för Coop blir det därmed en begränsning att kunna tillgodose mer lokala produkter i sortimentet om de inte konsumeras. Däremot kan Coop möjliggöra ökad försäljning av lokala produkter genom bättre marknadsföring av de lokala odlarna tillsammans med ett förbättrat informationsutbyte mellan konsument och odlare. På så sätt kan odlare få bättre insyn i konsumentens preferenser och då ökar konsumenternas köpkraft av lokalproducerat, samtidigt som odlarna kan få en bättre position på marknaden. Analysen konstaterade även att konsumenterna är en av Coops primära konsumenter och har därmed en stor förhandlingskraft. Konsumenternas motstånd att inte köpa vissa varor påvisar vidare ett exempel där följbaridentiteten inte följs och att inflytande kan ske på båda håll (Alvehus & Jensen 2020, s. 241). Således kan det diskuteras, om man vänder på det, huruvida Coop kan förändra eller påverka konsumenternas preferenser och beteende. Det är inte bara konsumenter som ställer krav, utan andra aktörer som ledning och regering som ställer krav inom hälsa, miljöaspekter och lagstiftning. Organisationen har, som nämnt, ett ansvar att bemöta alla olika intressenter på olika sätt, men det kan skapas motsättningar som är svåra att lösa, framför allt vid lokala produkter som å ena sidan kan bemöta hållbarhetskrav men inte konsumenters priskrav. En slutsats som kan dras här är att en organisation inte kan tillfredsställa alla intressenters krav utan att det hela tiden måste göras val och bedömningar för att på något sätt hitta en balans. Samt att olika externa aktörers förutsättningar kan påverka den egna organisationen, som exempelvis de lokala odlarnas brist av god marknadsföring och konsumentkunskap.

Vidare kan det även ses som ett hinder för Coop att köpa in mer lokalproducerat när vi tänker till externa intressenter och extern påverkan på beslutsfattande. Det är inte alltid så lätt att endast tänka ur det organisatoriska perspektivet, utan ser vi till de externa intressenterna såsom regering och lagkrav som tidigare påvisats, ser vi att det hela blir mer komplext. Coop, precis som alla livsmedelskedjor, styrs ju av en hel del hållbarhetskrav gällande livsmedelsregler, klimatpåverkan och leverantörsstandarder. Genom detta ser vi att det centraliserade beslutsfattandet inom detta området utgör en möjlighet för Coop att tillgodose de lokala odlarna, eftersom att de centrala besluten inom Coop utgör en god grund för alla Coop butiker att efterleva - det skapar en stabilitet. En ytterligare möjlighet är att när det kommer till vilka inköp och varifrån produkterna kommer in - då har vardera Coop butik en beslutsfattandekraft och möjlighet att påverka deras egna sortiment. Därigenom kan varje Coop butik ta hänsyn till sina lokala odlare i respektive stad. Denna kombinationen av beslutsfattande kan hjälpa organisationen mot ett högre självförsörjande genom deras *koordination* där Coop Sverige skapar förutsättningarna, ställer grundläggande krav och därmed bestämmer organisationens riktning, i samband med att ge sina föreningar makt att påverka de lokala sortimenten.

5.2 Anpassningsförmågan i livsmedelskriser

För att besvara arbetets andra frågeställning som undersökt på vilka sätt Coop som organisation är anpassad för livsmedelskriser så återfanns två återkommande teman; samverkan och proaktivitet. Både intern- och extern samverkan har visat sig vara fördelaktigt vid livsmedelskriser. Coops samverkan inom organisationen tar sig framför allt i uttryck av att de har 800 butiker som kan skapa fördelar tillsammans istället för på varsitt håll. Som tidigare nämnt är effektiv styrning en viktig faktor för säkerställandet av livsmedelsförsörjningen och likaså synergier mellan olika sektorer (Fei, Ni & Santini 2020, s. 1). Coops effektiva styrning anses komma från samverkan. Analysen har visat på effektiv samverkan genom att hela Coops organisation är enade och att det på så sätt blir mindre risk för att en enskild butik står ensam. Således bidrar det till kostnadsbesparingar, vilket i längden hjälper organisationens överlevnad. Under nutidens kris med invasionen i Ukraina och föregående coronapandemi har stöttning internt kommit från Coop Sverige och fungerat som en trygghet för de många butikerna runt om i landet. Vid kriser kan omgivningen samt förutsättningar vara enormt mycket mer skiftande än i normala fall, vilket gör den centrala styrningen till en viktig funktion för att snabbt skicka ut information samt kunna

lägga resurser för nya förutsättningar. Å ena sidan beskrivs samverkan inom Coop vara fantastiskt med styrkan de visar, men å andra sidan påvisas det även att den kan vara besvärlig. Vilka effekter kan det få för varje enskild butik när de förlitar sig för mycket på de centrala delarna? En slutsats som kan dras är att informationsdelning inom organisationen samt effektiv styrning kan skapa goda förutsättningar i livsmedelskriser. Däremot är det även viktigt att beakta att inom exempelvis coronapandemin drabbades hela branschens livsmedelskedjor på ett eller annat sätt vilket gör att även samarbete över gränser kan vara betydande, för i kriser är samverkan avgörande för att ta sig framåt över huvudtaget.

Kriserna har som den tidigare forskningen av Sarkar och Osiyevskyy (2018, s. 51) indikerat att fungera som ett stimuli, vilket vi kan utläsa från Coop - att istället för att lägga sig ner när coronapandemin samt kriget inträffade, fick de en bättre medvetenhet och förståelse för organisationen. Det finns en proaktivitet i Coops dagliga arbete som gör att trots att det händer oväntade saker i samhället med allt från IT-krascher och naturkatastrofer till krig och pandemier, så finns det en medvetenhet att dessa händelserna kan hända. Trots att ingen kan veta när eller hur någonting kommer att hända, så ser vi en förutsättning för livsmedelsorganisationer att ha ett proaktivt tankesätt och arbetssätt som bygger på att alltid sträva mot förändring, även om kanske inte omgivningen alltid kräver det. Coop som organisation har arbetat ständigt med förändring inom olika delar i organisationen, och det har framkommit att i förändringsarbete är det absolut viktigaste transparens och informationsdelning. Dessa två punkterna anses vara förutsättningar för att kunna överleva potentiella framtida kriser, och hör mångt och mycket ihop med det tidigare nämnda temat 'samverkan'. Genom att vara transparenta och dela information internt i organisationen och externt till leverantörer, konsumenter och andra intressenter så bidrar det till en starkare samverkan.

5.3 Summerande slutsatser

Undersökningen har bidragit till en ökad förståelse för de organisatoriska kapaciteterna samt begränsningarna som livsmedelsorganisationer kan ha för att anpassa sig till krissituationer och tillgodoseendet av lokala livsmedelsproducenter. Detta, som arbetet inleds med, för att livsmedelsproduktionen i krissituationer blir en grundtrygghet att värna med största respekt. Likaså för att bevara de svenska odlarna för att inte fortsatt ha ett svagt lantbruk. Medvetenheten

kring vad den enskilda organisationen kan påverka samt påverkas av har även redogjorts. Det har visats att standardiserade varuflöden kan bli svårt när vi talar om lokala produkter eftersom att standardisering inte tar hänsyn till säsongsbaserade produkter som kräver flexibilitet. Åtgången av lokala produkter har även visat sig svagare än efterfrågan, vilket kan grunda sig i lokala odlares svaga marknadsföring och konsumentkunskap som får effekter på organisationens agerande. Beslutsfattandet kring lokalproducerat har även visat sig vara mer komplext än bara den enskilda organisationens beslut. Det har konstaterats vara svårt att hantera samt planera i förändringsbara tider som vid kriser. Således har det visat sig vara fördelaktigt med effektiv styrning med stöttning från organisationens centrala delar samt välfungerande informationsdelning ner i organisationen, som framför allt kooperativa organisationer har. Samtidigt som kriser ofta tycks vara skrämmande fungerar de som stimuli och det har konstaterats att organisationer som har ett proaktivt förhållningssätt till förändring tillsammans med transparens överlever bäst, det vill säga, det går inte längre att utgå från att "det drabbar aldrig oss". Organisationer som tenderar att klarar kriser bäst är de organisationer som utgår från att det rörliga är det nya stabila.

5.4 Förslag på framtida forskning

Mot bakgrund av analysen samt diskussionen kan vi se en fallstudie av hur en kooperativ organisation tillgodoser lokala produkter samt deras anpassningsförmåga för kommande kriser. Analysen skapade en bild av bland annat osäkerhet i omgivningen, beslutsfattandets process, samverkan samt deras förändringsförmåga. Därmed kan det för vidare forskning vara intressant att studera detta i relation till andra livsmedelskedjor i Sverige ur ett organisatoriskt perspektiv - ett exempel är livsmedelskedjor med självständiga butiker. Detta beroende av förståelsen av hur de med sin struktur med fria handlare och dess beslutsfattande process samt förändringsförmåga, tillgodoser lokala produkter i butikerna samt hur de står i framtida kriser. Finns det en möjlighet till att varje enskild butik kan vara mer lokalt anpassad och är den beslutsfattande processen kortare vid sådana strukturer?

Vidare hade ämnet "livsmedelsförsörjning i krissituationer" behövts studeras vidare i koppling med ett mer politiskt perspektiv för att komma underfund med vilka möjligheter och hinder regering och riksdag stöter på i arbetet mot ett mer självförsörjande Sverige. Många gånger är det enkelt att skuldbelägga den politiska ledningen. Att försöka se problemet även ur ett politiskt

perspektiv kan vara en förutsättning för att få ordentlig förståelse för vad som är möjligt och inte möjligt i det stora makroperspektivet. Är det så “enkelt” att det måste fattas rätt beslut i riksdagen? Eller är den stora frågan vad som faktiskt rent politiskt är möjligt och inte möjligt att bidra med till livsmedelsförsörjningen? Här hade det behövts en djupdykande forskning kring vilka styrmedel som är legala likväl effektiva för att påverka den svenska livsmedelsförsörjningen.

6. Referenslista

6.1 Tryckta och E-böcker

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. 2a uppl. Studentlitteratur: Lund.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Grafström, M., Jonsson, A., Stig, O. & Strannegård, L. (2017). *En berättelse om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Hopkins, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management*. Kogan Page: Croydon.

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

Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T., Vogel, S., Clark, S., Lohr, L., Low, S. & Newman, C. (2010). *Local Food Systems; Concepts, Impacts, and Issues*. Department of Agriculture, Economic Research Service, 97.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur: Lund.

6.2 Dokument och offentliga tryck

Coop Hållbarhetsrapport (2021). *Lagstadgad hållbarhetsrapport verksamhetsåret 2021*.
<https://www.coop.se/contentassets/a190985c7d6e4dd59d6405485aa8cf8f/2021-hallbarhetsredovisning-for-csab-och-clab-slutversion.pdf>.

Coop Sverige AB (2020). *Årsredovisning för Coop Sverige AB*. Tillgänglig: UC Allabolag.

Konkurrensverket (2018). *Konkurrensen i livsmedelskedjan*. Stockholm. Konkurrensverket.
https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/rapportserie/rapport_2018-4.pdf

Näringsdepartementet (2021). *Meddelande om beredskapsplan för att trygga livsmedelstillgången och livsmedelsförsörjningen under kristider*. Stockholm: Regeringskansliet.
<https://data.riksdagen.se/fil/1B396ECD-8D70-42DE-923C-B6E338F952A7>

Näringsdepartementet (2022). *Samling för stärkt beredskap av svensk livsmedelsförsörjning*. Stockholm: Regeringskansliet.
<https://www.regeringen.se/artiklar/2022/03/samling-for-starkt-beredskap-av-svensk-livsmedelsforsorjning/>

Sveriges Riksdag (2022). *Sveriges Försörjningsberedskap*.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/interpellation/sveriges-forsorjningsberedskap_H910273

6.3 Tidskrifter

Borgström, P. & Hatt, A K. (2022). “Matförsörjningen i Sverige är nu i akut fara” *Svenska Dagbladet*, 18 mars. <https://www.svd.se/a/Ea90Qa/lrf-laget-for-svenska-lantbruk-ar-dramatiskt>

Hollertz, E. (2022). Kriget i Ukraina kräver höjd livsmedelsberedskap. *FriVärld*, 28 februari.
<https://frivarld.se/sakerhetsradet/kriget-i-ukraina-kraver-hojd-livsmedelsberedskap/>

Johansson, M. (2020). Coop är redan igång med snabba lösningar för lokala producenter. *Expressen Debatt*, 27 mars.
<https://www.expressen.se/debatt/coop-ar-redan-i-gang-med-snabba-losningar-for-lokala-producenter/>

6.4 Vetenskapliga artiklar

Alpaslan, C. & Mitroff, I. (2021). Exploring the moral foundations of crisis management. *Technological Forecasting & Social Change*, 167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120713>.

Brankov, T., Matovski, B., Jeremic, M. & Duriv I. (2021). Food Self-Sufficiency of the SEE Countries; Is the Region prepared for a Future Crisis?. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13168747>

Clapp, J. & Moseley, W. (2020). This food crisis is different: COVID-19 and the fragility of the neoliberal food security order. *The Journal of Peasant Studies*, 47(7), pp. 1393-1417. doi:10.1080/03066150.2020.1823838

Ditlevsen, K., Denver, S., Christensen, T. & Lassen, J. (2019). A taste for locally produced food - Values, opinions and sociodemographic differences among 'organic' and 'conventional' consumers. *Appetite*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.104544>

Fei, S. Ni, J. & Santini, G. (2020). Local food systems and COVID-19: an insight from China. *Resources, Conservation & Recycling*, 162(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105022>

Genkin, A. & Mikheev, A. (2020). *Influence of coronavirus crisis on food industry economy*. *Foods and Raw Materials*, 8(2), pp. 204-215. <http://doi.org/10.21603/2308-4057-2020-2-204-215>

Hasselberg, Y. (2020). Lokalproducerad mat och omställning till ett hållbart samhälle. *Institutionen för biologi och miljövetenskap*. Examensarbete.

Mahmoudsalehi, M. & Moradkhnejad, R. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure, 19(6), pp. 518-528. doi:10.1108/09696471211266974

Mihajlovic, L., Radulovic, M. & Trajkovic, S. (2020). Changes in the Organizational Structure of Logistics Enterprises in the Conditions of the Modern Crisis. *Journal of Process Management - New Technologies, International*, 8(4). doi: 10.5937/jouproman8-28295

Roberts, P.W. & Greenwood, R. (1997). Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 22(2), pp. 346-373.

Sarkar, S. & Osyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, (36), pp. 47-58.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>.

Siegel, M. (2017). Building resilient organisations: Proactive risk management in organisations and their supply chains. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 11(4), pp. 373-384.

6.5 Webbsidor och blogg

Coop (2022a). *Om Coop*. <https://www.coop.se/globala-sidor/om-coop/> [2022-03-13]

Coop (2022b). *Vision & strategi*. <https://www.coop.se/hallbarhet/vision--strategi/> [2022-05-20]

Di-TV Börskoll (2022) *LRF: Svenska livsmedelsproduktionen är i fara*.

<https://www.di.se/ditv/borskoll/lrf-svensk-livsmedelsproduktion-hotad/> [2022-03-30]

Ekofakta (2022). *Vad är lokalproducerat?*

<https://ekofakta.se/lokalproducerat-och-eller-ekologiskt-vad-ska-vi-vaelja/vad-aer-lokalproducerat> [2022-03-30]

Ica (2019). *Fler än 7 av 10 konsumenter väljer helst svenskproducerad mat*.

<https://www.icagruppen.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/2019/fler-an-7-av-10-konsumenter-valjer-helst-svenskproducerad-mat/> [2022-04-06]

Ica (2020). *ICA Sverige– Sveriges ledande dagligvaruaktör.*

<https://www.icagruppen.se/#!/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/> [2022-05-02]

Icahandlarna (2022). *Detta är Ica-handlarnas Förbund.*

<https://www.icahandlarna.se/om-forbundet/detta-ar-ica-handlarnas-forbund/> [2022-05-24]

Lantbrukarnas Riksförbund (2022). *Sveriges matberedskap.*

<https://www.lrf.se/politikochpaverkan/foretagarvillkor-och-konkurrenskraft/nationell-livsmedelsstrategi/sjalvforsorjning/> [2022-03-15]

Vilhelmsson, A. (2020). “Sverige bara självförsörjande på tre livsmedel” *Supermiljöbloggen*, 2 april. <https://supermiljobloggen.se/nyheter/sverige-bara-sjalvforsorjande-pa-tre-livsmedel/> [2022-04-20]

7. Bilagor

7.1 Intervjuguide

Bakgrund

Yrkesroll, ansvar, arbetsuppgifter

Organisationsstruktur

Hur ser verksamheten ut, beslutsfattande processen, ramar att följa, aktiviteter

Coop Butiker och Coop Sverige

Beslutsfattandeprocessen

Hur ser den beslutsfattandeprocessen ut? Vem är det som bestämmer?

Strikta ramar?

Hur stor frihet har de enskilda coop-butikerna?

Sortiment? hur stort inflytande har Coop sverige ab vs Coop butikerna

Lokalproducerat och ekologiskt

Begreppet ”lokalproducerad mat”

Konsumenters intresse för lokalproducerad mat idag? Har ni märkt någon förändring?

Säljer ni lokalproducerad mat och ungefär hur mycket?

Strävar ni efter att ha mer lokalproducerade produkter i sortimentet?

Vilken är anledningen för er till att sälja lokalproducerat, respektive till att inte sälja lokalproducerat?

Vad prioriterar ni, hållbart? Ekologiskt? Närproducerat?

Lokalproducerat vs hållbarhet?

Om en konsument väljer mellan två produkter, en som är lokalt producerad och en icke lokal produkt, vad tror du får konsumenten att välja den lokala produkten?

Vilka problem/begränsningar ser du med lokalproducerad mat?

Relationer till andra aktörer

Svenska producenter kontra utländska producenter?

Samarbetet mer med lokala leverantörer? även kontra utländska leverantörer

Om en lokal aktör vill bli Coops leverantör? Vad krävs för att det ska gå igenom, dvs hur ser processen ut?

Hur ser relationen ut mellan er och de småskaliga producenter som levererar till er?

Vilka lösningar skulle göra det lättare att ta in mer lokalproducerat i ert sortiment?

Hållbarhet

Ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet, idag och tidigare?

Utmaningar ser ni i ert arbete när det kommer till hållbarhet idag?

Självförsörjning

Sveriges självförsörjningsgrad? (ca 50%)

Finns det något ni kan göra på Coop för att bidra till en ökad självförsörjningsförmåga?

Enbart svenska produkter, Varför/varför inte?

Utmaningen/fördelar är kring att endast sälja svenska varor?

Beredskap kriser & förändring

Covid-19 pandemin påverkan

Krisplan/beredskapsplan?

Förändring efter pandemin inom verksamheten? Ökade medvetenheten?

Coops påverkan av kriget i Ukraina? På vilket sätt?

Framöver med hänsyn till kriget och pandemin?

Framtida krissituationer? Har ni en krisplan?

Framtiden

Aktuellt i framtiden inom er organisation, samarbete, nya ideér, hålla fast vid gamla

Verksamhetens utveckling

7.2 Informationsblad om medverkan till intervju

Hej xx,

Vi är två tjejer som studerar Service Management på Campus i Helsingborg och just nu skriver vi i ett examensarbete om Coop inom ämnet "självförsörjning vid kriser". Specifikt riktar vi in oss på lokala produkter samt organisationens struktur och vill därför fråga dig ifall du hade velat ställa upp på ca 60 min intervju kring detta.

Ert deltagande är frivillig, och vi kan anpassa intervjun utifrån dina möjligheter - om det passar bäst med telefon, zoom, teams eller fysiskt. Vi värnar om din integritet och försäkrar därför anonymitet. Samtliga intervjuer kommer avidentifieras och behandlas konfidentiellt i enlighet med bestämmelser i sekretesslagen. Vi kommer att behöva spela in intervju, så vi hoppas att ni kan godkänna det också. Under intervjuns gång får du gärna säga ifrån vilka delar du inte vill att vi citerar och direkt använder i arbetet. Det hade varit toppen ifall du hade varit sugen på att delta.

Du kan gärna slå en signal när du har möjlighet, så berättar jag gärna vidare om arbetet och så kan vi boka in tid för eventuell intervju.

Ha det gott,

Med vänlig hälsning