

Examensarbete för kandidatexamen

Att förbereda för det oväntade

En kvalitativ studie om riskhantering inom
försörjningskedjor vid externa globala händelser

Jonna Olsson
Laura Rekasiuté

Antal ord: 13 125
Gruppenr: 49

Handledare:
Christer Eldh

Examensarbete
VT 2022

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Christer Eldh som under processens gång givit oss både stöd och uppmuntran. Även ett stort tack till alla respondenter som ställt upp och bidragit med informationsrik empiri som gjort studiens genomförande möjligt. Dessa personers engagemang har bidragit med att föra vårt examensarbete för kandidatprogrammet Logistics Service Management hela vägen fram. Sist men inte minst vill vi även tacka varandra för ett härligt solidariskt samarbete där vi tillsammans med studien har utvecklats.

Jonna Olsson
Laura Rekasiuté

Helsingborg, 25 maj 2022
Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Sammanfattning

Titel: Att förbereda för det oväntade - en kvalitativ studie om riskhantering inom försörjningskedjor vid externa globala händelser.

Författare: Jonna Olsson och Laura Rekasiuté

Handledare: Christer Eldh

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen för Logistics Service Management, SMKK60 Examensarbete för kandidatexamen (VT22), 15 högskolepoäng.

Datum: 2022-05-25

Inledning: Riskhantering inom försörjningskedjor har påvisats vara relevant på grund av dess sårbarhet för risker från flera håll. De senaste åren har världens försörjningskedjor utsatts för mer omfattande risker och kriser än vad som kunnat föreställas, såsom Covid-19 och anfallskrig mellan Ryssland och Ukraina. Därmed identifierades ett kunskapsgap i tidigare forskning kring dess användbarhet vid omfattande risker och kriser som ligger till grund för denna studie.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka och bidra med kunskap för det kunskapsgap som finns inom Supply Chain Risk Management (SCRM) befintliga forsknings användbarhet vid omfattande risker.

Frågeställningar: Vilka utmaningar har företag stött på inom SCRM vid omfattande risker och kriser? Vilka faktorer har påvisats vara primärt kritiska inom SCRM vid omfattande risk- och krishantering? Vad gör företagen när inte tidigare kunskap och erfarenhet längre har giltighet?

Metod: En kvalitativ forskningsmetod valdes med syftet att möjliggöra nya perspektiv eftersom liknande studier inom ämnet tenderat att genomföras med kvantitativa forskningsmetoder. Empirin samlades in med hjälp av tio stycken semistrukturerade intervjuer.

Teoretisk referensram: SCRM och definiering av externa och interna risker; Vikten av relationer och informationsdelning vid outsourcing; Orsaksfaktorer och förebyggande för risker i försörjningskedjan; Kritiska SCRM faktorer vid omfattande risker och kriser; Ramverk för SCRM.

Slutsats: Under studiens gång identifierades utmaningar som företag har stött på vid externa globala händelser, bland annat att förändringar i omvärlden utmanade ett kontinuerligt och proaktivt arbete vilket berörde alla parter i försörjningskedjan och kedjereaktioner av konsekvenser bildades. Därefter identifierades flexibilitet och kommunikation som primärt kritiska faktorer vid omfattande risker. Ytterligare två faktorer som påvisades vara primära och identifierades utifrån empirin var ett finansiellt och mänskligt perspektiv, dessa hade inte tidigare benämnts i den befintliga teorin. Slutligen identifierades det tillvägagångssätt som var mest lämpligt vid hantering och förberedelse av omfattande risker och kriser som grundas på kontinuerliga mindre handlingsplaner och riskanalyser för att uppnå en betydelsefull flexibilitet.

Nyckelord: Riskhantering, Supply Chain Risk Management (SCRM), Globala försörjningskedjor, Covid-19, Rysslands anfallskrig mot Ukraina, Omfattande risker

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Syfte och forskningsfrågor	7
1.2 Avgränsningar	8
2. Metod	9
2.1 Kvalitativt tillvägagångssätt	9
2.2 Insamling av empiri	10
2.3 Urval	11
2.4 Genomförande av analys	12
2.5 Forskningsetiska ställningstaganden	13
2.6 Kvalitativa aspekter	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 SCRM och definiering av externa och interna risker	15
3.2 Vikten av relationer och informationsdelning vid outsourcing	16
3.3 Orsaksfaktorer och förebyggande för risker i försörjningskedjan	17
3.4 Kritiska SCRM faktorer vid omfattande risker och kriser	18
3.5 Ramverk för SCRM	19
4. Analys	22
4.1. Vilka utmaningar har företag stött på inom SCRM vid omfattande risker och kriser?	22
4.1.1 Sammanfattande analys	28
4.2. Vilka faktorer har påvisats vara primärt kritiska vid omfattande risk- och krishantering?	28
4.2.1 Sammanfattande analys	34
4.3. Vad gör företagen när inte tidigare kunskap och erfarenhet längre har giltighet?	35
4.3.1 Sammanfattande analys	39
5. Sammanfattande diskussion och slutsats	40
5.1 Förslag till vidare forskningsstudier	41
6. Källförteckning	42
Bilaga - Intervjuguide	45

1. Inledning

I detta inledande kapitel introduceras bakgrunden och nyttan för Supply Chain Risk Management (SCRM) tillsammans med en överblick över det nuvarande kunskapsläget. Aktuell forskning påvisades innehålla ett kunskapsgap då världen försatts i externt grundade omfattande risker och kriser som inte stötts på förut. Detta problematiseras och studiens forskningsfrågor presenteras i samband med sitt syfte.

Risker är något som mänskligheten alltid fått hantera på ett eller annat vis, något som ständigt förändrats och utvecklats tillsammans med omvärlden. I samband med denna ständiga förändring har intresset för riskhantering ökat, då förebyggande av risker har påvisats kunna minimera eventuella krisers konsekvenser. Fokus på riskhantering har inom företagsvärlden vuxit markant, vilket kan grundas i det som Hoyt och Liebenberg (2011) presenterat i en studie där riskhanteringen påvisades stärka en medvetenhet hos företag som bidrar till bättre operationella och strategiska beslut. Vidare presenterar Florio, Wieczorek-Kosmala, Linsley och Shrives (2022) hur begreppet även sträckt sig utanför den finansiella företagsvärlden eftersom det påvisades finnas en nytta i att undersöka möjliga svagheter och risker inför beslutstagande och diskussion. Mängden studier och forskning kring fenomenet riskhantering har därmed ökat i takt med intresset och gjort det till ett attraktivt ämne inom akademisk forskning (Florio et al. 2022).

Riskhantering har även utvecklats och etablerats med ett fokus inom försörjningskedjan, vilket ligger till grund för begreppet Supply Chain Risk Management. SCRM är därmed en riktning inom riskhantering som bildats på grund av att det konstaterats finnas en relevans och nytta vid arbete med försörjningskedjor (Helmold, Küçük Yılmaz, Dathe & Flouris 2022). Begreppet definieras av Helmold et al. (2022) som en uppsättning av strategier för att hantera både dagliga och omfattande risker som kan uppstå längs försörjningskedjor. Författarna presenterar att SCRM handlar om att reducera sårbarhet och försäkra kontinuitet för logistikrelaterade aktiviteter samt produkt- och resurstillgänglighet. Författarna skiljer på möjliga risker genom att dela upp dem i externa och interna risker, där externa risker definieras befinna sig utom företagets kontroll, medans interna risker befinner sig inom företagets kontroll. Begreppet SCRM kan utifrån befintlig teori tolkas vara ett växande forskningsfält, innehållande principer och riktlinjer för vad som definieras tillhöra fältet samt hur det kan och bör arbetas med. Riskhantering är ett fenomen som är tätt sammankopplat med krishantering. Detta är något som Actis Giorgetto (2021) lyfter då det krävs en utvärdering av den genomförda krishanteringen och dess utfall för att möjliggöra studier

för aktuell och fungerande riskhantering. Därmed behöver kriser bryta ut och dess hantering undersökas för att det ska bli genomförbart att formulera aktuella riskhanteringsmetoder.

Försörjningskedjan är en sårbar punkt för risker och utmaningar som kan leda till eventuella kriser, speciellt eftersom den ökade globaliseringen skapar en högre komplexitet. Krisers konsekvenser har visats kunna minimeras och bli mer kontrollerbara vid en effektiv riskhantering. Det har därmed blivit en grundsten för företag att bygga upp ett värdeadderande, starkt och kundfokuserat nätverk tillsammans med sina leverantörer för att kunna hantera risker och vara konkurrensstarka (Helmold et al. 2022). Ytterligare studier av Bandaly, Satir, Kahyaoglu och Shanker (2012) bekräftar faktumet att globaliseringen är den mest framträdande risken inom försörjningskedjor. Författarna sammanställer hur globaliseringen bidrar till att försörjningskedjans parter är lokaliserade över hela världen. Den utspridda lokaliseringen av faciliteter ökar sårbarheten då risker såsom exempelvis sociopolitiska kriser, naturkatastrofer och epidemier i specifika områden kan påverka hela försörjningskedjan. Då försörjningskedjan är utsatt för risker från flera olika håll, är SCRM arbete omfattande och komplext (Bandaly et al. 2012). Företag som valt att samarbeta globalt har fått ta hårda smällar de senaste åren på grund av flera externa globala risker som brutit ut till kriser. Att det skulle uppstå en omfattande pandemi som följdes av ett krig i Europa har varit svårt att förutspå. Detta har skapat en oro och obalans jorden runt, allt inom loppet på tre år.

Tidigare studier presenterar risker som är specificerade för en partner i försörjningskedjan, såsom Bandaly et al. (2012) nämner epidemier och hur det kan påverka ett land och specifik partner. Riskhantering för specifika partners gällande både externt och internt grundade risker och kriser är ett studerat område på grund av dess konstaterade gynnande utfall. Däremot har världen under de senare åren bemött betydligt större externa globala risker än vad forskning tidigare beaktat. Det uppkom en pandemi som påverkat och fortfarande påverkar samtliga parter i försörjningskedjor som följdes upp av ett anfallskrig mellan Ryssland och Ukraina. I stället för att en risk bryter ut till en kris för en part i kedjan har alla parter påverkats av dessa externa globala händelser. Under pandemin genomfördes studier inom SCRM specificerat för Covid-19, där Hohenstein (2021) lyfter fram kritiska faktorer för att bygga robusta och flexibla försörjningskedjor utifrån pandemins kontext. Ytterligare diskuterar även El Baz och Ruel (2021) vikten av en robust men samtidigt flexibel försörjningskedja vid Covid-19. Studier inom SCRM vid externa och globala risker bygger på empiri från främst Covid-19 pandemin och fattas ett bredare och generellt synsätt. Efter genomförandet av studierna som presenterats ovan har det däremot skett ytterligare

extern global händelse som gett möjlighet till att utveckla det nuvarande kunskapsläget för hantering av omfattande externa risker. Utifrån Actis Giorgetto (2021) argument kring formulering av riskhanteringsmetoder gav därmed pandemin och kriget en möjlighet att undersöka den genomförda krishantering och vidareutveckla det befintliga kunskapsläget inom SCRM. En komplettering av aktuell forskning med empiri från både pandemi och krigssammanhang skapar en gynnsam möjlighet för ämnet och den påvisade nyttan SCRM arbete kan ha för försörjningskedjor (Helmold et al. 2020; Bandaly et al. 2012). Att definiera och förebygga för risker och kriser som ännu inte skett lyfts fram av samtliga studier som ytterst utmanande men av hög relevans. Därmed grundas intresset för denna studie i att utforska det nuvarande kunskapsläget och undersöka fenomenet SCRM vid externa globala händelser på en generell nivå. Avsaknaden av studier kring denna form av omfattande händelser kan bero på att de varit helt oväntade och att det tidigare inte varit möjligt att undersöka flera olika händelser. Det oväntade har dock visat sig vara fullt möjligt, vilket skapar ett gap i det nuvarande kunskapsläget. För att möjliggöra detta kommer därmed generell teori inom SCRM användas tillsammans med studier inom SCRM med fokus på Covid-19 pandemin för att finna utvecklingsområden vid externa globala händelser.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka det aktuella kunskapsgapet och bidra med ny generell kunskap inom SCRM vid externa globala risker. Aktuell teori inom SCRM har inte beaktat denna nivå av omfattande händelser, samt de studier som har gjort det är riskspecifika för Covid-19 pandemin. Detta har skapat relevans och intresse som ligger till grund för studiens frågeställningar. För att bemöta syftet har tre forskningsfrågor formulerats för att bryta ner syftet i greppbara delstudier. Första frågan formulerades för att finna aktuella utmaningar som företag stött på i praktiken, för att i andra frågan utveckla och undersöka primära kritiska faktorer vid omfattande händelser. Tredje frågan har som mål att bidra med tillvägagångssätt som företag använt i praktiken för att ställa i relation och generera nya kunskaper till den nuvarande forskningen. Frågeställningarna som utformats är:

- 1. Vilka utmaningar har företag stött på inom SCRM vid omfattande risker och kriser?*
- 2. Vilka faktorer har påvisats vara primärt kritiska inom SCRM vid omfattande risk- och krishantering?*
- 3. Vad gör företagen när inte tidigare kunskap och erfarenhet längre har giltighet?*

1.2 Avgränsningar

Studien är avgränsad till ett fokus på SCRM vid externa globala händelser och kommer grundas på empiri insamlad från företag lokaliserade i Sverige, men verksamma med globala försörjningskedjor. Empirin utgår från chefer och anställda som arbetar med globala försörjningskedjor och som arbetade med logistiska aktiviteter före och under Covid-19 samt Rysslands anfallskrig mot Ukraina. Avgränsningen gjordes för att respondenterna skulle kunna tillföra relevant empiri för studiens frågeställningar. Samtlig empiri är samlad utifrån ett perspektiv där parterna befinner sig i mitten av en försörjningskedja med både leverantörer och kunder. Denna avgränsning gjordes för att uppnå en balans i empirin som hade varit svårare att uppnå om någon respondent exempelvis haft ett slutkundsperspektiv. Liknande studier inom SCRM tenderar att genomföras med kvantitativa metoder, för att möjliggöra ett nytt perspektiv avgränsades studiens tillvägagångssätt till kvalitativ metod. Metodvalet bidrog till att insamling av empiri genomfördes på ett nyanserat sätt som kan komplettera tidigare forskning med sitt djupare perspektiv.

2. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metodologiska tillvägagångssätt för insamling av empiri samt genomförande av analys. Avslutningsvis diskuteras etiska och kvalitativa aspekter som beaktats under studiens gång.

2.1 Kvalitativt tillvägagångssätt

För att besvara studiens frågeställningar och fylla det aktuella kunskapsgapet valdes en kvalitativ forskningsansats. Valet av tillvägagångssätt grundas i att liknande studier inom samma område tenderar att använda sig av kvantitativa forskningsmetoder. För att möjliggöra en ny vinkel inom området ansågs kvalitativt tillvägagångssätt vara rätt val, eftersom forskningen blev mer djupgående och ett mänskligt perspektiv enklare kunde beaktas, såsom känslor, vanor och upplevelser. Detta stöds av Alvehus (2019) som poängterar att ett kvalitativt tillvägagångssätt möjliggör ett tolkande perspektiv i stället för att finna statistiska samband. Bryman och Bell (2017) argumenterar för hur kvantitativ metod inte lyfter det som ligger bakom svaren som samlas in, metoden beaktar alltså inte hur respondenterna ser på verkligheten och hur de känner. Det kvalitativa metodvalet motiveras kunna ge nya djupgående och tolkande perspektiv som kan komplettera tidigare forsknings kvantitativa metoder, samt gynna det nuvarande kunskapsläget inom SCRM. Då studien har ett kvalitativt tillvägagångssätt valdes ett tolkande perspektiv som utgångspunkt, då den insamlade empirin kommer från djupintervjuer. Empirin är därmed en tolkning av respondenternas värld och upplevelser. De slutsatser som dragits är till följd av detta grundade på personliga och individuella tolkningar. Samtlig litteratur som använts har valts ut efter relevans och är granskad av ämnesexperter innan det publicerades (peer-reviewed).

Bryman och Bell (2003) presenterar att inom den kvalitativa forskningen förekommer det vanligtvis en induktiv ansats, något som studier inom liknande område genomförda av exempelvis Umair och Singh (2020) påvisar. Umair och Singh (2020) förklarar att det är ett sätt att finna olika perspektiv på forskningsämnet genom en utgångspunkt från empiri för att sedan hitta samband och dra allmänna slutsatser till teori. Däremot är denna studie grundad utifrån en abduktiv ansats då det ansågs passa studiens syfte eftersom det bidrog till en passande relation mellan teori och empiri. Som Alvehus (2019) presenterar innefattar den abduktiva ansatsen ett växlande fokus mellan empiri och teori. Det abduktiva arbetssättet resulterade i att empirin kunde tolkas fram och tillbaka i relation till teorin. Under studiens gång genomfördes tolkningar av teori och empiri med hänsyn till varandra för att finna nya perspektiv och besvara studiens frågeställningar. Då studiens syfte var att

bidra med ny kunskap för det nuvarande kunskapsläget ansågs detta aktuellt för att möjliggöra en lämplig och testande relation mellan teori och empiri.

2.2 Insamling av empiri

Vid insamling av empiri genomfördes tio semistrukturerade djupintervjuer med personer som arbetat med företags globalt verksamma försörjningskedjor innan och under Covid-19, samt under Rysslands anfallskrig mot Ukraina. Semistrukturerade intervjuer ansågs vara lämpligt eftersom det gav en möjlighet att styra intervjun åt rätt riktning för att uppnå passande empiri med ett stöd av förutbestämda frågor som underlättade intervjuprocessen. Metodvalet tillförde flexibilitet då det skapades utrymme för intervjurespondenten att resonera och tala fritt (Bryman 2018). Då metodvalet grundades i ett syfte att komplettera tidigare kvantitativa studier, var det denna typ av flexibilitet och frihet som eftersöktes vid insamling av empirin. Intervjufrågorna grundades främst kring SCRM och dess genomförande och utfall innan och under Covid-19, samt hur företagen har arbetat med risker och möjliga kriser från kriget mellan Ryssland och Ukraina. Frågorna tar avstamp i dessa händelser eftersom det är två aktuella omfattande risker som drabbat samtliga branscher och företag.

För att höja intervjukvaliten samt ge mer djup i empirin beaktades de olika kvalitetskriterierna som Kvale och Brinkmann (2014) poängterar. Under genomförande av intervjuerna var det grundläggande att upprätthålla en röd tråd och struktur. Därmed användes en intervjuguide som hjälpmedel för att möjliggöra en naturlig konversation och samla in passande material. För att skapa utrymme åt respondenternas svar formulerades korta intervjufrågor som möjliggjorde att respondenterna kunde överlämna längre svar utifrån en egen tolkning av frågan, vilket även Kvale och Brinkmann (2014) understryker. Under intervjuernas gång ställdes följdfrågor för att verifiera respondenternas tolkningar, vilket även bidrog till båda parter engagemang. Dock måste det beaktas att det insamlade materialet påverkas av subjektiva och individuella tolkningar av både respondent och intervjuaren. Denna kritik är även något som Bryman och Bell (2017) påpekar vara en svaghet inom kvalitativ metod.

Intervjuerna spelades in och selektiva transkriberingar genomfördes för att underlätta den tidskrävande process som transkriberingar innebär, dock var det gynnande eftersom det tillförde en övergripande tolkning av det insamlade materialet. Den selektiva transkriberingen bidrog till ett fokus på det användbara materialet, då irrelevant information utelämnades. Däremot var det problematiskt att sortera ut irrelevant information, då det innebar subjektiva

bedömningar. Därmed genomfördes försiktiga selektiva val genom att information som var självklart irrelevant valdes bort, exempelvis om respondenternas fritid och familj. Göransson (2019) poängterar att transkribering anses vara ett bra sätt att lära känna materialet, vilket påvisades stämma vid genomförandet. Det bidrog till en översikt samt blev betydelsefulla detaljer enklare att finna när respondenternas svar skrevs ner ord för ord.

2.3 Urval

För att besvara studiens syfte och frågeställningar valdes ett målstyrt urval, respondenterna är således specifikt utvalda för att passa ämnet och den empiri som eftersöktes. Respondenterna är individer som på ett eller annat vis arbetat med ett företags försörjningskedja innan och under Covid-19, samt under det pågående kriget mellan Ryssland och Ukraina. För att uppnå ett material med ett generellt helhetsperspektiv valdes personer med olika befattningar från olika företag. Då studiens frågeställningar är generellt formulerade valdes intervjurespondenter från spridda branscher för att möjliggöra en generell applicering av studiens slutsatser. Det målstyrda urvalet möjliggjorde att empirin inte var branschspecifik, vilket behövdes för att besvara studiens frågeställningar. Däremot är fem respondenter från samma företag, vilket kan minimera generaliserbarheten. Dock ansågs detta inte vara ett problem då respondenterna arbetar inom en stor koncern, på olika avdelningar och med olika positioner inom försörjningskedjan. Detta innebar att respondenterna hade olika perspektiv och arbetssätt vid de omfattande risker som företaget stött på. Nedan presenteras en tabell över samtliga intervjupersoner, deras befattningar samt data kring intervjuernas genomförande.

Empiriskt Material	Bransch	Position	Dag	Tid
Intervjuperson 1 (IP1)	Producent inom hållbar kemi och gröna produkter	Planeringschef	2022-04-18	55 min
Intervjuperson 2 (IP2)	Leverantör av transport och logistiktjänster	Trafikplanerare	2022-04-19	50 min
Intervjuperson 3 (IP3)	Åkeri, transportör inom sågverksindustrin	Transportledare	2022-04-23	1h 10 min
Intervjuperson 4 (IP4)	Leverantör av transport och logistiktjänster	Ordermottagare	2022-04-25	50 min
Intervjuperson 5 (IP5)	Producent inom värmesystem till husvagnar och husbilar	Supply Chain Manager	2022-04-26	1h 15 min

Intervjuperson 6 (IP6)	Producent inom sanitetsprodukter	Logistikchef	2022-05-03	1h 5 min
Intervjuperson 7 (IP7)	Producent inom sanitetsprodukter	Transport & Custom Regulations Manager	2022-05-04	55 min
Intervjuperson 8 (IP8)	Producent inom sanitetsprodukter	Vice VD inom produktionsbolag & Logistics Director	2022-05-05	1h
Intervjuperson 9 (IP9)	Producent inom sanitetsprodukter	Demand planner	2022-05-05	55 min
Intervjuperson 10 (IP10)	Producent inom sanitetsprodukter	Manager, Order Department	2022-05-05	1h

Intervjuerna resulterade i cirka tio timmars inspelat material, dock var det inte tio timmars användbart material. Det hade varit naivt att tro att intervjuerna från start till mål skulle resultera i värdefull empiri, men det samlades trots det in en tillräcklig mängd material med hög kvalitet för att bidra till studiens syfte. Antalet intervjuer ansågs tillräcklig i relation till studiens omfattning eftersom det möjliggjorde att citat och material kunde jämföras med varandra och sållas utefter kvalitet. En lika hög standard på citat hade inte varit möjligt vid mindre mängd material. Ytterligare empiri hade kunnat bidra till ökad generaliserbarhet och trovärdighet, men redan vid denna mängd kunde det upplevas överväldigande och svårt att få med allt som önskades.

2.4 Genomförande av analys

Inför analysen var det grundläggande att börja med att analysera den insamlade empirin. Systematiskt bearbetning av empirin genomfördes med utgångspunkt i tre olika steg som presenteras av Rennstam och Wästerfors (2015). Författarna framhäver att insamlat material ska sorteras och reduceras för att underlätta en teoretiskt grundad argumentation. I detta fall var det av stor vikt eftersom analysen använder teoretiska begrepp för att analysera materialet samt använder materialet för att utmana tidigare forskning och teori. Det första steget i analysprocessen handlade om sortering. Då det genomfördes en sortering och sållning av materialet vid transkriberingen, var en grund redan lagd. Här valdes det att vidare sålla materialet mer noggrant utefter relevans. Materialets relevans bedömdes utifrån om det kunde kopplas eller ställas i perspektiv och utmana den valda teorin och markerades för att tydliggöra användbara citat. Sedan sorterades materialet utefter teman som är förankrade i den valda teorin för att underlätta sökandet av aktuell information vid behov. De teman som användes vid sortering var SCRM, interna och externa risker, orsaksfaktorer, relationer och informationsdelning samt kritiska faktorer.

Andra steget i processen innebar att reducera materialet. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) skapar reducering av material bättre ordning och överblick. Författarna poängterar att det inte går att presentera allt som har dokumenterats. Vid detta steg sållades därmed de markerade citaten ytterligare för att finna de som ansågs mest lämpliga inom varje tema. Sista steget som presenteras av Rennstam och Wästerfors (2015) handlar om att argumentera för något hämtat ur materialet, det vill säga att hävda något som har relevans för det aktuella forskningsfältet. I detta steg låg fokus på teoretisering, vilket innebar att det genomfördes en teoriberoende argumentation av det insamlade materialet. Denna argumentation bildade analysens grund och möjliggjorde formuleringar av analytiska poänger för att besvara studiens frågeställningar. För att uppnå relevanta analytiska synpunkter ställdes den valda teorin i relation till den sorterade empirin, där reflektioner och argumentationer pendlade mellan teori och empiri. Denna process var utmanande då det fanns flera olika vägar och perspektiv att utveckla, därmed behövdes det kontinuerligt göras överväganden och bedömningar kring vilka formuleringar som var mest lämpade för att besvara studiens frågeställningar. Det går inte heller att konstatera att det alltid var den bästa vägen som togs i analysen, då det beror på subjektiva bedömningar och tolkningar. Efterhand resulterade detta i en argumenterande analys som mynnade ut i abduktivt grundade slutsatser för att besvara samtliga frågeställningar.

2.5 Forskningsetiska ställningstaganden

Kvale och Brinkmann (2014) samt Göransson (2019) framhäver fyra etiska riktlinjer som uppmärksammades, nämligen informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Dessa fyra områden ansågs vara aktuella för att höja kvalitetsnivån samt för att förhålla sig till goda forskningsetiska ställningstaganden.

För att säkerställa ett informerat samtycke blev respondenterna informerade om studiens syfte samt upplägg innan de tog beslut om deltagande. Det var betydande att respondenterna kände sig trygga i sitt deltagande och att de ville delta frivilligt. Detta gynnade empirin då intervjuerna blev informationsrika med hjälp av respondenternas engagemang. Göransson (2019) poängterar att om respondenter kontinuerligt informeras om eventuella förändringar inom studiens syfte och samtycker till deltagandet bör det inte uppstå etiska problem. Detta efterföljdes genom kontinuerlig kommunikation till respondenterna. Konfidentialitet var ytterligare central aspekt som togs till hänsyn, respondenternas identiteter skyddades genom att personlig information anonymiserats. Moriña (2020) poängterar att anonymitet är ett dilemma som inte har en enkel lösning, men att det ökar en trygghet hos respondenterna som kan bidra till ärliga svar. Enligt Kvale och Brinkmann

(2014) har forskaren en avgörande roll i den kvalitativa processen samt i etiska beslut eftersom det är forskarens moraliska integritet som avgör den vetenskapliga kvaliteten på studien. Att konstatera något kring studiens kvalitet och etik är därmed inte fullt möjligt på grund av dess subjektiva grund, men under arbetets gång har dessa forskningsetiska ställningstaganden beaktats för att höja den goda etiken.

2.6 Kvalitativa aspekter

För att höja arbetets kvalitet har kvalitetskriterier som faller under trovärdighet beaktats. Dessa benämns som tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. För att öka trovärdigheten presenteras en detaljerad metoddel där samtliga val motiverats för att skapa en transparent bild av studiens genomförande. Tillförlitlighet syftar till att studien har utförts korrekt och enligt bestämda riktlinjer. I denna studie stärks tillförlitligheten tack vare metodvalet semistrukturerade intervjuer, då det gav riktning så att relevant empiri samlades. Semistrukturerade intervjuer underlättade även insamling av empiri då det skapades en flexibilitet för följdfrågor vid behov. För att höja överförbarheten och att resultatet ska kunna tillämpas i andra sammanhang valdes ett icke branschspecifikt urval samt generellt formulerade frågeställningar som inte baseras på enbart en typ av omfattande händelse. Då studiens syfte grundades i att bidra med kunskap för ett befintligt kunskapsgap problematiserades säkerställningen av studiens pålitlighet eftersom slutsatser inte kan styrkas i tidigare forskning. Däremot för att höja pålitligheten som syftar till att tillförsäkra fullständig innehållsredogörelse presenterades en djupgående metoddel. Tillslut för att styrka och konfirmera studiens utfall grundades studien på ett teoretiskt ramverk baserat på validerad vetenskaplig teori, samt att författarnas personliga värderingar försökte uteslutas. Alvehus (2019) lyfter upp problematiken med att resultaten inte blir densamma i kvalitativ forskning, då forskaren har en central roll i tolkningsprocessen vilket behöver beaktas. Specificerad information om urvalet presenteras, även externa bilagor såsom intervjuguide finns tillgängligt för att höja studiens kvalitet. Dock består kritiken och problematiken kring forskarens centrala roll vid tolkning och genomförande.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras teorin som använts vid genomförande av analysen. Teorin är en övergripande sammanfattning av befintlig forskning samt studier som finns inom SCRM vid omfattande händelser. Teorin är utvald för att möjliggöra och bidra till svar på frågeställningarna tillsammans med empirin. Samtlig teori presenteras tillsammans med en motivering och ställningstagande för hur den ansågs relevant inför analysen. Vid val av teori tydliggjordes den svårighet som finns med att hålla isär risk- och krishantering då dessa begrepp på ett eller annat vis sammanflätas och skapar en gråzon. Det går inte att diskutera riskhanterings utfall och effektivitet utan att beakta genomförd krishantering. Teorin har utgått från studier kring riskhantering, men då krishantering är en betydande och grundande faktor för att konstruera aktuell riskhantering blir även det ett centralt begrepp.

3.1 SCRM och definiering av externa och interna risker

SCRM definieras av Helmold et al. (2022) som en uppsättning av strategier för att hantera både interna och externa risker längs försörjningskedjan. Strategierna grundas på kontinuerlig riskbedömning med syftet att reducera sårbarhet och bibehålla kontinuitet. Relevansen och vikten av att arbeta med SCRM beskrivs ha ökat under de senaste åren på grund av att försörjningskedjornas komplexitet ökat, speciellt i samband med den växande globaliseringen som outsourcing bidragit till (Helmold et al. 2022). För att möjliggöra ett arbete inom SCRM presenterar författarna att företag behöver börja med identifiering av möjliga risker externt och internt. De externa riskerna definieras som risker som ligger utom företagets kontroll. Dessa har delats upp inom fem huvudkategorier, såsom leverantörsrisker, risker kring efterfrågan, risker från omvärlden, företagsrelaterade risker hos partners samt fysiska risker kring leverantörer. Interna risker definieras å andra sidan som risker inom företagets kontroll. De interna riskerna är även uppdelade i fem kategorier såsom produktionsrisker, företagsrisker, planerings- och ledningsrisker, begränsnings- och beredskapsrisker samt kulturella risker (Helmold et al. 2022). Samtliga definitioner ansågs relevanta och grundande för att möjliggöra en strukturerad analys av empirin, då olika former av risker bör hanteras och förberedas för på olika sätt. Studiens fokus ligger på att undersöka externa risker, därmed bildades en relevans att finna en formulerad definition med exempel på vad externa risker enligt befintlig forskning innefattar. Utifrån Helmold et al. (2022) kategorisering och beskrivning framhävs det att vid identifiering av externa risker placeras möjliga risker inom en

specifik kategori, något som skapar ett intresse att undersöka om identifieringsarbetet bör genomföras på ett liknande sätt även vid mer omfattande externa risker.

I en studie av Zimon och Madzik (2019) presenteras det att arbete med SCRM underlättas vid implementering av standardiserade styrningssystem. Dessa system påvisades kunna ge riktning och rutin för att minimera olika risker inom försörjningskedjan, vilket underlättar den komplexitet som främst globaliseringen bidragit till. Däremot konstaterar författarna att det positiva utfallet kan variera i styrka beroende på vilken position i försörjningskedjan som är utgångspunkten. Om företag använder standardiserade styrprocesser och hur det påverkar arbetet av SCRM i praktiken blir därmed en intressant utgångspunkt att analysera. Då teorin utgått från mindre omfattande händelser än vad som beaktas i denna studie blir det intressant att se om standardiserade processer kan vara en bidragande faktor för utfallen av genomförd risk- och krishantering även vid mer omtumlande händelser.

3.2 Vikten av relationer och informationsdelning vid outsourcing

Tidigare studier lyfter relevansen av en klar identifiering av möjliga risker samt nyttan av standardiserade processer. Van Der Walt, Niemann och Meyer (2021) presenterar även hur välfungerande relationer mellan kedjans alla parter är ytterst viktigt för att minimera riskers möjliga utfall. Enligt författarna kan välfungerande informationsdelning möjliggöra effektiva och proaktiva beslut kring dess SCRM. Därmed blir det intressant att analysera vilken påverkan kedjans relationer och informationsdelning har vid omfattande händelser.

Att globalisering är den mest framträdande orsaken till ökade risker inom försörjningskedjan har lyfts fram av både Helmold et al. (2022) och Bandaly et al. (2012). Däremot innebär det inte att det är den enda faktorn som ligger till grund för risker i en försörjningskedja. Kwak, Seo och Mason (2018) redogör att outsourcing är en avsevärd grund för risker, speciellt vid långa distanser, något som de andra studierna inte tydliggjort. Outsourcing presenteras vara en typ av partnerskap som växt i samband med globaliseringen. De främsta fördelarna redogörs vara att det möjliggör ett fokus på sin kärnverksamhet samt tillför ekonomiska besparingar. Outsourcing är vanligt vid exempelvis produktion av komponenter till kärnverksamhetens produktion, men även logistiska aktiviteter såsom transporter och lagerhållning (Kwak, Seo och Mason 2018). Författarna nämner även hur outsourcing har en negativ baksida och kan bidra till en förhöjd sårbarhet, speciellt långtidsdistanserad. Då outsourcing påpekas vara en betydande grund för ökade risker och samtliga

respondenter kommer från företag som arbetar med outsourcing inom allt från produktion, transport och lagring bildades en relevans att sätta denna teori i perspektiv till empirin.

Choi, Wallace och Wang (2016) diskuterar att outsourcing kan åstadkomma win-win situationer om det sköts rätt. Outsourcing presenteras involvera en hög nivå av risker då företag skriver kontrakt med andra företag som är utom kontroll och bildar en extern risk. Författarna argumenterar kring att övervägande studier inom området har ett fokus på att optimera kvaliteten och koordineringen för en specifik part i försörjningskedjan, och fattas ett mer omfattande helhetsperspektiv. Det blev därmed intressant att använda denna studie då den beaktat ytterligare perspektiv jämfört med andra studier inom outsourcing. Choi, Wallace och Wang (2016) anser att det finns en brist på ett helhetsperspektiv och involvering av samtliga parter, vilket behövs för att uppnå ett lyckat samarbete. För att minimera dessa faktorer risker presenterar författarna att en transparent kommunikation och informationsdelning är fördelaktigt för samtliga parter. Argument kring brist på studiers helhetsperspektiv och fokus på involvering motiveras vara intressant att undersöka vidare, trots att denna studie utgått från mindre omfattande händelser. Choi Wallace och Wang (2016) lyfte fram elementen kommunikation och informationsdelning, vilket utifrån teorin är relevanta för att minimera chansen att en risk bryter ut till en kris. Dessa element ska därmed beaktas vid analys av empirin samt undersökas om dessa har lika stor tyngd vid externa händelser som påverkar alla kedjans parter, då detta perspektiv inte beaktats tidigare.

3.3 Orsaksfaktorer och förebyggande för risker i försörjningskedjan

Att en försörjningskedja är utsatt för risker och påfrestningar från olika håll är ett faktum som studier inom SCRM konstaterat. För att vidareutveckla och konkretisera centrala punkter att beakta vid SCRM har Helmold et al. (2022) sammanställt en övergripande lista av de vanligaste orsaksfaktorerna till störningar i försörjningskedjan. Utifrån denna lista valdes faktorer utifrån relevans och vad som ansågs passa för studiens avgränsning till externa risker. Faktorerna som ansågs relevanta var kapacitetsbegränsningar, naturbaserade problem såsom jordbävning och översvämning, brist på transparens i försörjningskedjan, arbetskraftsrelaterade problem, begränsningar på marknaden, prisinstabilitet, kvalitetsavvikelser och transportproblem.

Dessa faktorer presenteras av författarna som användbara vid beräkning av riskernas sannolikhet att inträffa, vilket kan bidra till en överblick för vad som bör ligga i fokus för planering och

förebyggande. Samtliga faktorer kommer därmed användas som grund för att analysera om de presenteras aktuella vid globalt omfattande händelser, samt hur företag i praktiken har påverkats och arbetat kring dessa. Detta för att bidra med ytterligare kunskap som är specifik för globala externa risker, då studien av Helmold et al. (2022) är generellt skriven för mindre omtumlande händelser. Förutom att ha en övergripande blick och plan som Helmold et al. (2022) anser viktig, presenterar Nimmy, Hussain, Chakraborty, Hussain och Saberi (2021) vikten av välfungerande samarbete mellan samtliga partners och proaktivt arbete för att minimera riskers förödande konsekvenser. Då proaktivt arbete och relationer mellan partners lyfts fram som nyckelfaktorer i teori, kommer det beaktas i analysen hur samtliga respondenter resonerar kring dessa ämnen och dess nytta i praktiken vid externa globalt påverkande händelser.

3.4 Kritiska SCRM faktorer vid omfattande risker och kriser

Jämfört med ovan presenterad teori så har Hohenstein (2021) genomfört en studie med ett mer omfattande riskfokus med utgångspunkt i Covid-19 pandemin. Pandemin var och är fortfarande en extern och global risk som ledde till en kris med en ytterst omfattande nivå på försörjningskedjors prestation, konkurrenskraft samt överlevnad. Hohenstein (2021) har i sin studie identifierat åtta faktorer som påvisades vara kritiska att fokusera på inom SCRM vid stora omfattande risker samt kriser med utgångspunkt i de omständigheter som Covid-19 inneburit. Trots studiens utgångspunkt vid pandemisammanhang ansågs dessa kritiska faktorer intressanta att undersöka vidare i en generell kontext, då det bidrar till relevanta fokusområden att utgå ifrån för att vidareutveckla kunskapsläget och besvara studiens frågor.

Hohenstein (2021) lyfter faktorer som bland annat kontinuitet i verksamhetsplanering, samarbete mellan partners, kommunikation och konstaterar att dessa faktorer påvisades avgöra om SCRM-systemet var tillräckligt robust och flexibelt för att hantera extrema och oförutsedda händelser. Det påvisades även att ett fokus på dessa faktorer kunde bidra till en anpassningsbar men samtidigt robust försörjningskedja, vilket kunde gynna dess övergripande prestationer och inte enbart vid risksammanhang. Författarna presenterar hur de proaktiva faktorerna bidrar till en robust försörjningskedja, medan de reaktiva påverkar försörjningskedjans flexibilitet. Dessa argument och slutsatser skapade ett intresse och riktning att bygga vidare på även vid fler olika risker än vid pandemi. Faktorerna och argumenten ansågs kunna ge riktning och en grund för att möjliggöra nya fynd inom kritiska faktorer vid omfattande risker. De faktorer som Hohenstein (2021) konstaterade var följande:

Faktor	Beskrivning	Bidragande
Kontinuitet i verksamhetsplanering	Uppsättning av SCRM åtgärder	Proaktivt
Samarbete mellan partners	Informations och kunskapsdelning som skapar ömsesidiga fördelar	Proaktiv och Reaktiv
Kommunikation	Frekvent informationsdelning intern och externt i försörjningskedjan, bidrar till förtroende mellan parter.	Proaktiv och Reaktiv
Företagskultur	Nivån av delade värderingar och medarbetarengagemang	Proaktiv och Reaktiv
Digital transformation	Användandet av digitala system och tekniker	Proaktiv och Reaktiv
Flexibilitet	Möjligheten att förändra och omplacera resurser utefter behov	Proaktivt
Hantering av personal	Investeringar och utbildningar för anställda	Proaktiv och Reaktiv
Synlighet och transparens	Transparens av information mellan samtliga parter i försörjningskedjan	Proaktiv och Reaktiv

Hohenstein (2021) diskuterar även hur dessa faktorer och dess optimala kombination och styrka beror på vilken bransch som står i fokus. Det finns alltså ingen komplett lösning som går att applicera överallt, utan författaren diskuterar kring hur faktorerna främst är riktlinjer att beakta för att förstärka företags arbete inom SCRM. I studien diskuteras även hur digitala tekniker är en grundpelare för att möjliggöra ett effektivt arbete med flera av de kritiska faktorerna. Hohenstein (2021) presenterar hur digitala processer krävs för att effektivt uppnå ett välfungerande samarbete mellan parterna, dela information samt uppnå synlighet och transparens. Det skapade därmed ett intresse att undersöka vidare hur teknikens roll lyfts fram i empirin och hur den bidragit i praktiken.

3.5 Ramverk för SCRM

Inom fenomenet SCRM har det presenterats relevanta definitioner, vikten av relationer samt olika centrala och kritiska faktorer att beakta, men hur arbetet kan genomföras i praktiken har ännu inte presenterats. För att arbeta med SCRM föreslår Bandaly, Satir, Kahyaoglu och Shanker (2012) att ett effektivt tillvägagångssätt är att utgå från ett ramverk. Författarna har sammanställt ett ramverk för planering av riskhantering som är applicerbart vid interna och externa risker. Ramverket innehåller olika steg för kontinuerlig bedömning och hantering av risker för att reducera potentiell sårbarhet, men även säkerställa kontinuitet i verksamheten. Ramverket presenterar fyra olika

domäner som risker kan uppkomma inom. *Intern verksamhet* presenteras som den domän med interna processer som genomförs av företaget i fokus. Domänen innefattar organisatoriska risker och osäkerheter, liksom Helms et al. (2022) definiering av interna risker. De andra domänerna presenteras Bandaly et al. (2012) är *externa intressenter*, *marknad* och *miljö*, dessa syftar på det som Helms et al. (2022) definierat som externa risker, alltså utom företagets kontroll.

Ramverket av Bandaly et al. (2012) består av sju olika steg. Det första steget handlar om *källa till risk*, det vill säga kategorisering av domänens olika risker. Denna kategorisering kan ske enligt Helms et al. (2022) uppdelning av interna och externa riskers huvudkategorier. Det andra steget syftar till *skadliga konsekvenser*. En källa till risk, som är första steget i ramverket kan bidra till flera skadliga konsekvenser, därmed bör tillvägagångssättet anpassas utefter varje konsekvens samt konsekvenserna bör definieras och kartläggas. Tredje steget innebär *riskbedömning och mätning*, alltså samtliga risker bör bedömas utefter hur troliga de är att inträffa samt storleken på den skada de innefattar. Fjärde steget består av *prioritering av risker* vilket sker utefter genomförda bedömningar som skedde i tredje steget. Det femte steget handlar om *riskdelning och risköverföring*, där samtliga risker presenteras och diskuteras med relevanta parter i försörjningskedjan. Det sjätte steget syftar till *val av tillvägagångssätt*, vilket påverkas av försörjningskedjans intressenter. Bandaly et al. (2012) introducerar tre olika metoder: undvikande, förebyggande och begränsande. Enligt författarna handlar undvikande metoder om att minska eller helt eliminera företagets exponering av specifika riskkällor. Medan förebyggande metoder används för att minska sannolikheten för skadliga konsekvenser från riskkällor. För att minska skadliga konsekvenser av skadliga händelser används begränsande metoder. Sista steget i ramverket fokuserar på *utvärdering av riskhanteringsens möjliga prestation*, alltså att planen utvärderas för att säkerställa att den ses som bästa tillvägagångssättet för att förebygga risker.

Således kan det framhållas att SCRM används som en implementering av strategier för att hantera dagliga men även ytterst ovanliga risker längs försörjningskedjan. Då ramverket är brett och generellt utformat för flera domäner skapades ett intresse kring dess möjlighet att användas även vid mer omfattande risker. Teorin har ännu inte prövats i större sammanhang, vilket kan bero på avsaknaden av risker av den storlek som pandemi och krig inneburit. Därmed blir det intressant att undersöka om ett punktat ramverk hade fungerat eller om alternativa tillvägagångssätt passar bättre vid externa globala händelser. Detta kommer analyseras och diskuteras för att bemöta studiens syfte och frågeställningar.

4. Analys

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet och analyseras med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Analysen ligger till grund för diskussion som senare mynnar ut i slutsatser för att besvara studiens frågeställningar. Analysen är disponerad utefter vardera frågeställning, vilket innebär ett avstamp i analys kring vilka utmaningar som företagen stött vid inom SCRM vid pandemin och kriget. Sedan diskuteras och analyseras kritiska faktorer som lyfts fram utifrån empirin, för att leda vidare till analys kring vad företagen gjort när tidigare kunskap och erfarenhet inte längre varit användbara.

4.1. Vilka utmaningar har företag stött på inom SCRM vid omfattande risker och kriser?

Inom ämnet SCRM har mängden studier skjutit i höjden under de senare åren, i takt med att försörjningskedjans komplexitet har ökat. Kapitlet inriktar sig på att analysera och finna utmaningar som företag stött på inom SCRM under pandemin och kriget. Inom nuvarande teori definieras SCRM av Helmold et al. (2022) som en uppsättning strategier som grundas på konstant riskbedömning. Denna form av kontinuerlig och konstant riskbedömning presenteras som ytterst relevant för att minimera risker som kan leda till kriser. Det går dock att ifrågasätta om den befintliga teorin är fullt motsvarig även när riskerna grundas externt och på en mer omfattande nivå än vad Helmold et al. (2022) beaktat i sin studie.

Det pågår ju en form av riskhantering dagligen, både gentemot personal, kunder och genomförande av transporter, speciellt nu under pandemin. Det var en ständig planering för möjliga risker och förändringar. (IP3)

Utifrån citatet kan det konstateras att SCRM är aktuellt och används i praktiken av företaget där IP3 är verksam. Det visar hur respondenten använde sig av en daglig och kontinuerlig riskbedömning under pandemin. Det påvisas hur riskhanterings relevans ökade inom företaget under de senaste åren till följd av de omfattande händelserna. Därmed kan det tolkas som att respondenten arbetat med riskhantering på ett liknande kontinuerligt sätt som Helmold et al. (2022) presenterat för att det ska ge ett positivt resultat. IP3 förklarade även hur riskhantering är en grundläggande del i samtliga diskussioner och beslut som tas på företaget, vilket även IP4 nämner. Respondenten förklarar att pandemin har bidragit till att riskhantering blivit en viktig del för företagets överlevnad. Detta kan även kopplas till de argument som Helmold et al. (2022) lyft fram om att försörjningskedjors

komplexitet ökat, samt hur globala försörjningskedjor innebär ytterligare sårbarhet och fler risker. Då samtliga respondenter arbetar på företag som är en del i globala nätverk innebär det att omfattande händelser kan slå mot alla delar av försörjningskedjan. Arbetet med SCRM skiljer sig däremot mellan samtliga företag.

Rent riskhanteringsmässigt har vi varit ganska dåliga med. Vi är rätt så duktiga på att göra riskanalyser och i projekt vi håller på med, och riskbedöma arbetsmiljö och andra saker inom företaget. Riskbedöma hot utifrån och framför allt om man skulle bedöma denna skada som pandemin har orsakat, har vi inte varit i närheten. [...] Krig till viss del kanske. (IP5)

Som det går att utläsa arbetar IP5 inte med en helt kontinuerlig riskhantering. Däremot beskriver respondenten att detta kan bero på att det funnits en brist av relevans att göra det tidigare. Det kan även tolkas bero på att risker på denna nivå varit svåra att identifiera och kategorisera på grund av dess omfångsrika påverkan, vilket varit svårt att analysera i förväg. Utifrån Helmold et al. (2022) och Bandaly et al. (2012) definition av risker har därmed respondenten främst arbetat med interna risker samt risker vid speciella sammanhang. Dock presenterar Helmold et al. (2022) att det krävs identifiering av risker både internt och externt för att möjliggöra en gynnsam SCRM. Detta skapar en intressant utgångspunkt då respondenterna haft olika arbetssätt vid hantering av de externa globala händelserna, vilket gör det möjligt att undersöka om riskerna och de kriser som följdes haft olika utfall.

Till skillnad från vad IP5 presenterade, går det att utläsa hur IP3 arbetssätt kan liknas med de standardiserade system som Zimon och Madzik (2019) presenterat underlätta arbetet med SCRM. Däremot nämner författarna att relevansen och utfallet vid användandet av systemen kan variera beroende företagets utgångspunkt i försörjningskedjan. Detta argument kan tolkas ligga till grund till IP5 arbetssätt, om att företaget inte känt en relevans av att arbeta med standardiserade processer kopplat till SCRM. Zimon och Madzik (2019) motiverar att standardiserade processer innebär en rutin som gynnar SCRM, då riskbedömningar kontinuerligt revideras i samband med att förutsättningar förändras. Respondenterna har presenterat blandade arbetssätt gällande kontinuerlig riskhantering, trots detta har samtliga företag haft liknande konsekvenser vid pandemin och kriget. Detta kan tolkas innebära att det kontinuerliga arbetssätt som Helmold et al. (2022) presenterat tillsammans med Zimon och Madzik (2019) standardiserade processer inte haft någon större inverkan på utfallet vid omfattande risker. Teorin kring ett kontinuerligt och förebyggande

arbetssätt kan därmed tolkas som inte fullt lika aktuellt vid omfattande händelser, då händelserna trots förberedelser vände upp och ner på verksamheternas arbetssätt. Att teorin inte är fullt aktuell kan bero på att denna nivå av omfattande händelser inte beaktats vid utformningen av teorin på grund av tidigare brist på relevans.

Vid genomförande av riskbedömningar har Helmold et al. (2022) presenterat en sammanfattning av de mest uppkommande orsaksfaktorer till risker och kriser i en försörjningskedja. Dessa orsaksfaktorer är något som samtliga respondenter presenterat att de stött på i samband med pandemi och krig.

Vi har väl haft en del planeringsproblem, haft svårt att få produktionen flyta som den ska eftersom att vi har haft upp till 50% av produktionspersonalen hemma samtidigt under en period. (IP5)

Ovan går det att utläsa att IP5 har stött på flera av de orsaksfaktorerna som Helmold et al. (2022) presenterat, trots teorins grund i mindre omfattande händelser. Respondenten beskriver en form av *kapacitetsbegränsning* inom produktionen samt *arbetskraftsrelaterade problem* vid sjukdom hos personal. Dessa problem påvisas dock utifrån citatet bygga på varandra då sjukdom hos personal ligger till grund för produktionens kapacitet, samt att dessa orsaksfaktorer har sin främsta grund i ett *naturbaserade problem*, alltså Covid-19 pandemin. Utifrån respondenternas svar visas det hur orsaksfaktorer ofta går hand i hand, något som Helmold et al. (2022) inte har argumenterat för. Således går det konstatera att det finns friktion mellan tidigare forskning och vad som påvisats i empirin. Författarna presenterar orsaksfaktorerna som ensamstående konsekvenser, där företag oftast stöter på antingen den ena eller den andra. Med enlighet till detta berättar IP4 och IP5 om hur de stött på *begränsningar på marknaden* för råvaror och transporter. Denna begränsning resulterade i en *prisinstabilitet* och möjliga *kvalitetsavvikelser* då förstahandsvalet inte alltid varit tillgängligt. Alltså krävs det en vidareutveckling och anpassning av de argument som Helmold et al. (2022) presenterat, då det påvisats hur orsaksfaktorerna hör ihop och skapar en dominoeffekt av konsekvenser vid mer omfattande händelser.

Problemet var ju när pandemin kom, för då bromsade alla sågverken sin produktion inför pandemin. De var rädda att de inte skulle kunna sälja virket. (IP3)

Utifrån citatet ovan går det att tolka hur IP3 inom sin bransch stötte på *begränsningar på marknaden* och *brist på transparens i försörjningskedjan* då deras partners hade svårigheter med att

prognosera efterfrågan. Respondenten utvecklar hur detta skapade ett problem för deras verksamhet då det bildades en kedjereaktion av ovisshet för samtliga parter, vilket i sin tur drabbade kedjans flöde. Dessa problem kan tolkas grundas i de argument som Nimmy et al. (2021) presenterar kring vikten av att ha ett nära och transparent samarbete mellan samtliga parter. Ett nära samarbete med en värdefull och relevant informationsdelning är även något som Van Der Walt, Niemann och Meyer (2021) framhäver för att minimera möjliga risker och kriser. Samtliga respondenter argumenterar för hur informationsdelning har varit ett av de största orosmomenten, samt hur det varit ytterst aktuellt att vara transparent inom försörjningskedjan för att minimera möjliga kriser och missnöjen. Detta kan även tolkas som att det kan finnas lösningar på orsaksfaktorerna som Helmold et al. (2022) presenterat, såsom hur en värdefull informationsdelning (Van Der Walt, Niemann och Meyer 2021) hade bidragit till bättre transparens.

Den största utmaningen har varit den ovissheten kring att man inte vet om leveransdatum hålls. [...] Det är ju beräknat datum och inte bekräftat. Men för att underlätta det har vi ju hållit kunderna uppdaterade på artikelnivå, så att de själva ska få lite grepp om hur leveranstiderna kan se ut. (IP10)

Exempelvis presenterar IP10 hur de arbetat för att stärka den informationsdelning och transparens som de har ut till sina kunder. Informationen skickades ut mer frekvent med syftet att uppdatera kunderna för att underlätta effektiva beslutstagande kring beställningar och leveranser. Detta påvisar att respondenten har haft ett fokus på värdeadderande informationsdelning för att minimera risken att kunderna blir missnöjda. Respondentens beslut om frekventare och mer detaljerad informationsdelning kan utifrån Nimmy et al. (2021) och Van Der Walt, Niemann och Meyers (2021) argument kring vikten av informationsflöde tolkas effektivt och gynnsamt för samtliga parter. Förutom vikten av en effektiv informationsdelning som underlättar proaktivt arbete (Nimmy et al. 2021) presenterar även samtliga respondenter att den största risken främst legat inom transporter. Enligt Kwak, Seo och Mason (2018) faller transporter in under outsourcing och kan medföra ökade risker speciellt inom långa globala försörjningskedjor, vilket även påvisats av respondenterna.

Jag skulle nog ändå vilja säga att den långväga varuförsörjningen från Kina varit den största utmaningen. Den har varit svårast att hantera. (IP8)

IP8 presenterar transporter som utmanande på grund av de omfattande händelser som skett, vilket samtliga respondenter också nämnt. Respondenten diskuterar kring hur det varit besvärligare

med transporter från Kina jämfört med transporter inom Europa. Att transporterna från Kina varit en betydande faktor för respondentens försörjningskedja beror på att de precis som Kwak, Seo och Mason (2018) presenterat har valt att använda outsourcing på grund av dess fördelar. Men som det går att utläsa ovan har respondentens försörjningskedja fått hantera de ökade risker som global outsourcing kan innebära. För att minimera dessa risker och utmaningar kring osäkerhet inom transporter hade en mer transparent kommunikation varit fördelaktig enligt Choi, Wallace och Wang (2016) argument kring minimering av risker. Det går därmed att konstatera att kedjans relationer och hur väl informationsdelningen sköts är ytterst relevant, speciellt för att hantera okontrollerade omfattande risker och kriser.

Konsekvensen var främst transporterna [...], då blev ju proppen egentligen att vi inte fick styrning av våra egna leveranser kan man säga. Så i de fallen där våra leverantörer bokade våra leveranser hade vi ju ännu mindre koll på flödet. Vi blev liksom av med den dialogen där man brukade kolla läget för vart leveranserna befinner sig och hur de förhåller sig till tidsplanen. (IP6)

Ovan diskuterar IP6 problematiken med kommunikation och transparens som kan bildas när kontrakt skrivs med externa företag (Kwak, Seo och Mason 2018; Choi, Wallace och Wang 2016). Denna problematik kan tolkas likna Choi, Wallace och Wang (2016) argumentation kring hur outsourcing kan innefatta en brist på involvering av samtliga parter, vilket skapar en svårighet att uppnå ett värdefullt helhetsperspektiv över kedjan. Respondenten förklarar hur kontrollen och översikten för transporter förlorades, då deras partners tog över denna process utan att bibehålla en välfungerande informationsdelning. Eftersom respondenten inte hade tillgång till all information bildades en kedjereaktion av osäkerhet genom försörjningskedjan. Därmed kunde inte den optimala win-win situationen som Choi, Wallace och Wang (2016) presenterat uppnås i detta sammanhang, då transparent kommunikation saknades. Utifrån empirin kan det fastställas vara synnerligen utmanande att uppnå den optimala situationen vid outsourcing. Detta innebär friktioner mellan empiri och befintlig forskning, då teorin inte har tagit hänsyn till den nivå av konsekvenser som globala händelser kan innebära. I teorin kan det tolkas enklare än vad det egentligen är att uppnå ett gynnsamt samarbete och undvika potentiella risker, medans empirin påvisar hur det vid externa globala risker och kriser blir ytterst utmanande. Choi, Wallace och Wang (2016) diskuterar att kommunikation och informationsdelning är grundstenar vid långt distanserade samarbeten. Viss aktuell teori kring outsourcing, samarbeten och vikten av kommunikation påvisas därmed vara väsentlig och stämna överens med empirin visar kring omfattande risker, dock lyfter inte teorin den

kritiska sidan tillräckligt för att överensstamma med verkligheten. För att minimera dessa möjliga problem med långt distanserad outsourcing presenterar IP5 en alternativ väg.

Vi har haft en inköpsstrategi som vi känner har varit väldigt rätt. Vi har väldigt mycket lokala leverantörer, vi håller oss inom Europa med de flesta. (IP5)

Det kan tolkas som att företaget har prioriterat bort de ekonomiska fördelar som Kwak, Seo och Mason (2018) samt Choi, Wallace och Wang (2016) motiverat vara fördelaktiga vid långt distanserad outsourcing. Enligt respondenten underlättade det att hålla sig till mer lokala leverantörer under pandemin. Därmed kan det tolkas stämma överens med det som Kwak, Seo & Mason (2018) presenterat kring hur det vid längre distanser mellan parterna blir mer utmanande. Detta har även framkommit av andra respondenter att det skett diskussioner kring att byta till mer lokala leverantörer.

Men det har ju att göra med kriget och den extrema prisexplosion inom drivmedel, olja och så vidare [...], så vi borde över tid ha ett mer lokala partners. [...] nu när vi haft den här pandemin så har det dykt upp delar som vi känner att utifrån ett riskperspektiv kan ändra på för att bli mindre sårbara, såsom dubbla leverantörer och mer lokala partners. (IP8)

Citatet presenterar hur priserna på transporter har ökat till den nivå att det kanske inte längre är värt att ha den distansen mellan sina partners. Detta krockar med tidigare forskning då Kwak, Seo och Mason (2018) menar att huvudsyftet med outsourcing ska vara möjlighet till fokus på sin kärnverksamhet i samband med ekonomiska besparingar. Är det däremot inte lika ekonomiskt lönsamt längre, kanske inte den extra externa risken som Choi, Wallace och Wang (2016) presenterat väger upp för de ekonomiska besparingarna på samma sätt. Detta övervägande är något som flera respondenter diskuterat kring.

Jag kan ju hoppas att det blir ett mer europeiskt perspektiv, så att vi kanske kan plocka hem produktion från Asien igen. Jag tror inte det borde bli så mycket dyrare med tanke på att det är inte så billigt i Asien som det var för 20 år sedan. (IP10)

Ovan kan det tolkas hur IP10 har samma funderingar som IP8 gällande hur lokala partners blir mer aktuellt. Respondenterna förespråkar inte att de ska utesluta outsourcing helt, då de vill bibehålla det fokus på kärnverksamheten som outsourcing erbjuder (Kwak, Seo och Mason 2018). Däremot

förklarar respondenten att det inte är lika kostnadseffektivt samtidigt som risken växer ju längre bort partnern är lokaliserad. Att detta läget har förändrats kan tolkas utifrån empirin bero på att försörjningskedjorna blivit utsatta för mer kritiska risker och kriser än vad som tidigare stötts på. Glappet i den nuvarande teorin blir därmed synligt då riskers omfattningar har förändrats och blivit mer påtagliga. Vid arbete inom SCRM krävs därmed ett större och mer extremtänkande perspektiv än vad befintliga teorier inom ämnet tagit upp.

4.1.1 Sammanfattande analys

Sammanfattningsvis påvisades det att företag arbetar med riskhantering på olika sätt. Trots ett kontinuerligt arbete så har omfattande risker som en pandemi och krig varit utmanande för samtliga företag. Att arbeta kontinuerligt och proaktivt på den nivån som presenteras i teorin har varit utmanande på grund av konstanta förändringar på en mer omfattande nivån än vad teorin beaktat. Det har påvisats hur orsaksfaktorer inte kommit enskilt, utan hur företag blivit drabbade av en kedjereaktion av konsekvenser. Dessa kedjereaktioner har inte tidigare diskuterats i utvald teorin, vilket kan bero på att företag tidigare inte har utsatts för så omfattande händelser. För att komplettera det befintliga kunskapsläget inom SCRM och göra den aktuell även vid mer omfattande risker behövs det ett mer omfattande helhetsperspektiv vid beaktning av risker och dess konsekvenser.

I analysen konstateras det hur både pandemi och krig har bidragit till utmaningar primärt inom transporter, kommunikation och kraftiga prisökningar. Dessa utmaningar grundas främst i outsourcing av olika slag, då problematiken med externa samarbeten har ökat till följd av pandemin och kriget. Tidigare betraktades långdistanserad outsourcing som ett priseffektivt val (Kwak, Seo och Mason 2018), men utifrån empirin kan det konstateras att det inte är lika självklart längre, därmed behöver den befintliga teorin revideras. Flera respondenter överväger att byta till mer lokala leverantörer eftersom det kan minimera både kostnader och risker, samt underlätta kommunikation. Därmed har läget förändrats och det kunskapsgap som bildats inom SCRM vid hantering av externa globala händelser blir tydligt genom analysen.

4.2. Vilka faktorer har påvisats vara primärt kritiska vid omfattande risk- och krishantering?

Samtliga respondenter förmedlade att det fanns olika kritiska faktorer som de upplevt viktiga vid hantering av de risker samt kriser som pandemin och kriget inneburit. Hohenstein (2021) identifierade åtta faktorer i sin studie som motiverades vara kritiska utifrån pandemin, dessa bidrog

antingen proaktivt, reaktivt eller som en kombination. Faktorerna framhövdes vara kritiska och kontinuerligt användbara även i praktiken, däremot för att besvara frågeställningen genomfördes en analys för vilka som påvisades vara primärt framhävda och betydande. Dessutom kommer möjliga utvecklingsområden inom Hohensteins (2021) studie att undersökas för att möjliggöra en generell tillämpning vid fler händelser än pandemi.

Så de tre faktorerna: att ha god framförhållning, att hålla sig nära så att man har en enkel kommunikation och någorlunda liknande synsätt, samt att vi kunnat förhålla vissa lager då vi har en stark kassa. [...]. Det är dessa vi har upplevt som viktiga. Och då har vi inte planerat för det utan vi har tittat på i efterhand varför vi lyckats så bra som vi har gjort. (IP5)

Utifrån citatet kan man se att IP5 poängterar flera olika faktorer som företaget upplevt viktiga under pandemin och det pågående kriget. Respondenten berättar att de inte har förhållit sig till några handlingsplaner, däremot har företaget anpassat sig till de rådande situationerna för att få ihop det. Det positiva utfallet presenteras grundas i att företaget har ett starkt kassaflöde samt att de har lång erfarenhet inom företaget vilket möjliggjorde effektivt beslutsfattande.

Vi är ett företag som har väldigt bra kassa och stor lönsamhet, har lätt rent ekonomiskt att klara sig i de här situationerna. Men på en annan mindre firma som då ska köpa ett års behov av material kanske det är kört och måste ta lån för att lösa en sådan uppgift. (IP5)

Som det kan tolkas är det ekonomiska perspektivet avgörande för att hantera omfattande risker och kriser. IP5 framhävde att deras ekonomiska situation underlättade för deras företag, medan mindre eller nyetablerade företag inom branschen med sämre ekonomi hade det mer besvärligt.. Detta stärks även av en annan respondent som poängterade att företaget inte hade klarat aktuella prisökningarna utan ett starkt ekonomiskt kapital. Därmed kan det konstateras att det krävs ett rikligt eget kapital som kan sättas in vid en kris för att möjliggöra en effektiv hantering av oförutsedda risker och dess konsekvenser. Detta ekonomiska perspektiv påvisas därmed utifrån empirin vara kritiskt, och är en faktor som saknas i Hohensteins (2021) studie.

Hohenstein (2021) poängterar att kommunikation och kontinuerlig informationsdelning tillför förtroende mellan parter, vilket i sin tur kan bidra till att reducera potentiella risker och kriser. IP5

framhäver vikten av att ha ett fungerande samarbete där samtliga parter tänker likasinnat. Respondenten kan därmed tolkas ha upplevt de ömsesidiga fördelar som Hohenstein (2021) presenterat uppstår vid fungerande samarbete och kommunikation.

Jag skulle vilja säga att vi har mer och tätare kontakt med våra kunder. För de är ju också engagerade och oroliga över om de klarar ökningarna i efterfrågan. Jag tror att det har blivit ett mer ”vi tänkande”. Det känns som det har vuxit under pandemin, och det är viktigt för oss att bibehålla det. Det är inte ”vi” transportörer och ”ni” kunder, utan det är ”vi” tillsammans. (IP3)

Kommunikationen samt relationer är viktiga faktorer för IP3s företag, men även för majoriteten av respondenternas företag. Relevansen av samarbete påpekas bland annat av Choi, Wallace och Wang (2016) som argumenterar för vikten av att bygga relationer och nätverk med parter som strävar efter gemensamma mål. Författarna problematiserar hur relevansen av ett helhetsperspektiv vanligtvis glöms bort, men att det är avgörande för ett lyckat samarbete. Vid analys av empirin beskrivs kommunikationen som starkare i nuläget än innan pandemin av samtliga respondenter, vilket kan tolkas som en positiv konsekvens av pandemin enligt flera studiers slutsatser kring kommunikationens betydelse (Nimmy et al. 2021; Van Der Walt, Niemann och Meyer 2021; Choi, Wallace och Wang 2016; Hohenstein 2021). Hohenstein (2021) utvecklar argumentet kring att fungerande och effektiv kommunikation kan ses som både proaktivt och reaktivt, då det är viktigt att förebygga potentiella risker men även att aktivt arbeta med riskerna när de blivit ett faktum för att öka försörjningskedjans flexibilitet och minimera kriserna som kan uppstå.

Vi har hela tiden kommit närmare kunderna, det kommer vi verkligen fortsätta med. Det är inte alltid priset som är viktigt, utan att få den här stabila servicen, tilltron och säkerheten att erbjuda som leverantör [...]. Det är väl största lärdomen. (IP10)

Citatet ovan stärker tolkningen av att kommunikationen är en central del inom riskhantering. Utifrån empirin kan det fastställas att pandemin och kriget har lett till bättre kommunikation mellan olika parter i försörjningskedja, eftersom samtliga parter behövt hålla sig konstant uppdaterade om nuläget, både framåt och bakåt i försörjningskedjan. Leverantörer eftersöker information kring efterfrågan medans kunder vill veta om eventuella förseningar, mellan dessa parter finns mellanhänder som behöver kommunicera framåt och bakåt. Parterna kan därmed tolkas utifrån

studier av Nimmy et al. (2021) och Van Der Walt, Niemann och Meyer (2021) som beroende av varandra samt att tillit och transparens är viktigt i processen. Enligt Van Der Walt, Niemann och Meyer (2021) gynnas försörjningskedjans kraft från att dela information och inte undanhålla något. Således kan det konstateras att de lärdomar och erfarenhet som respondenterna och dess företag tar med sig efter att ha genomgått både pandemi och krig kan vara gynnande för framtidens arbete inom SCRM.

Kommunikation och information är A och O. Så i början rapporterade vi i princip varje dag. Vi hade någon form av digitala möten varje dag internt för att uppdatera samtliga delar i organisationen [...] Och det tror jag är viktigt för att hantera händelser som en pandemi. (IP8)

Som citatet visar var kommunikation och informationsdelning centrala delar för att skapa transparens och synlighet i försörjningskedjan. IP8 berättar att kontinuerliga möten möjliggjorde identifiering av potentiella risker och kriser. Det kan utifrån teorin tolkas som att det bidrog till den övergripande blick som Helmold et al. (2022) anser behövs för att formulera framtida planer. Hohenstein (2021) argumenterar att handlingsplaner är nyckeln för att överleva kritiska situationer, men i detta sammanhang har kommunikation också påvisats vara en nyckel. Handlingsplaner presenteras av författaren hjälpa till viss del, men att de största riskerna förmodligen inte kommer att kunna täckas av handlingsplaner, vilket påvisas utifrån empirin vid hantering av risker och kriser på denna nivå. Därmed måste företag aktivt arbeta med kommunikation och företagskultur som omfattar risker och ger de anställda möjligheten att ta egna beslut vid behov (Hohenstein 2021).

Men i sådana fall är det viktigt att anställda kan prioritera och kan ta rätt beslut på egen hand, så att det inte orsakar stora problem i längden eller på något sätt påverkar andra avdelningar. (IP2)

IP2 berättade att det fanns möjlighet till att ta egna beslut vid behov, vilket har underlättat situationer samt förhindrat riskers utveckling till kriser. Däremot har inte alla respondenter samma möjligheter, vilket kan bero på respondentens position inom företaget samt storleken på beslutet. Respondenten motiverar kring att ansvaret växer vid beslutstagande, vilket dock enligt Hohenstein (2021) är gynnande i slutändan trots att det finns en risk i att decentralisera beslut, då det bidrar till proaktiva och reaktiva snabba beslut. En annan faktor som majoriteten av intervjurespondenter ansåg vara kritiskt är företagskultur och de interna värderingarna i företaget.

Tycker min personal har varit duktig och ställt upp för varandra när vi jobbat hemifrån och haft förståelse för varandra. Jag mår bra men jag stannar hemma och jobbar hemifrån, och då fanns det acceptans samt fin empati mellan varandra. (IP10)

Citatet ovan kan gestalta hur Hohensteins (2021) argument kring delade värderingar i praktiken hjälper att skapa medvetenhet samt uppmuntrar både proaktivt och reaktivt agerande, vilket är kritiskt för SCRM. Det går utläsa att IP10 uttryckt sig positivt angående företagskultur, arbetsmiljö och attityder. Ingen av respondenterna har upplevt något negativt gällande medarbetarnas beteende gentemot varandra. Det kan tolkas påvisa att företagskultur och gemensamma värderingar är centrala, då det bidrar till att personalen trivs och medarbetarengagemanget bibehålls trots ändrade förutsättningar.

Digital transformation var ytterligare faktor som enligt Hohenstein (2021) var kritisk vid oförutsedda händelser såsom en pandemi. Användandet av digitala system och tekniker för att kunna anpassa sig till situationen har framkommit hos alla företag.

Det finns ju alltid zoom och teams och allting går hur enkelt som helst [...].
Man kopplade upp sig, och så hade vi våra möten på morgonen där vi gick igenom allt som skulle göras. Alla visste vad de skulle göra trots det var på distans. (IP4)

IP4 förmedlar att anpassning till situationen med stöd av digitala system inte har varit något problem. Detta har även framkommit av andra respondenter. Då samtliga företag är en del i globala nätverk har de kontinuerligt arbetat med digitalisering och effektivisering av kommunikation. Respondenterna kommunicerar via olika system och tekniker med anledningen att det är tids- och kostnadseffektivt. Hohenstein (2021) argumenterat för gällande digitala medel och konstaterat att det förenklar samarbete mellan parterna samt olika processer. Det presenteras även möjliggöra konkurrensfördelar då företag kan hantera olika störningar på ett mer effektivt och produktivt sätt vilket i sin tur leder till förebyggande av risker.

Precis som Hohenstein (2021) diskuterat i sin studie går det att utifrån empirin tolka hur teknik och digitalisering av processer haft en betydande roll för samtliga företag vid hantering av dessa

händelser. Digitala tekniker har möjliggjort upprätthållning av kontinuitet i kommunikation och samarbete som respondenterna lyft att de kunnat hålla trots distansarbete. Att jobba hemifrån för att exempelvis undvika smitta hade inte varit möjligt om processer inte varit upplagda med digitala system som möjliggör åtkomst utanför företagets lokaler. Därmed kan det konstateras hur digitala tekniker är en grundpelare, speciellt vid händelser på denna nivå då det annars inte hade varit möjligt för företagen att driva vidare sin verksamhet och sina samarbeten utan dessa.

Hohenstein (2021) diskuterar betydelsen av att investera och tillhandahålla utbildning inom riskhantering för anställda. Dock kan det konstateras att just utbildningar inom riskhantering för omfattande händelser såsom pandemi och krig inte varit aktuellt i praktiken. Utifrån empirin påvisas det att utbildningar och förberedning genomförts för situationer som kan inträffa dagligen, såsom att maskiner går sönder eller produktionen stoppas. Enligt empirin har det framkommit att faktorn hantering av personal inte är lika aktuell vid större omfattande risker och kriser. Det finns istället andra perspektiv inom personalhantering som enligt empirin påvisats vara kritiska i mer omfattande sammanhang som inte nämnts i teorin. De perspektiven som respondenterna lyfter är hälsa och det mänskliga perspektivet.

Det första vi märkte var en enorm rädsla ifrån anställda att bli smittade, även internt och lokalt i företaget vägrade vi att släppa in externa personer. Det var snarare ur det perspektivet. Vi är ett internationellt företag som inte tillverkar allt vi säljer, allt vi får in måste ju kunna levereras så vi var tvungna att vara kreativa och hitta regler för att finna trygghet. Det blev ju handsprit, masker och begränsat antal personer överallt. (IP8)

Utifrån citatet ovan kan det tolkas att hälsa, trygghet och välmående var viktigt bland personalen vid omfattande risker och kriser, men något som saknas i det teoretiska ramverket av Hohenstein (2021). Då samtliga respondenter diskuterat kring mänskliga perspektiv, både fysiskt och psykiskt är detta något som bör betraktas som kritisk faktor. Vidare poängterar författaren att kontinuitet i verksamhetsplanering är ytterligare kritisk faktor som måste beaktas. Det presenteras som grundläggande att upprätthålla verksamheter för att garantera kontinuitet i planeringen.

Det var ju svårt att veta vad man ska förvänta sig och hur man ska hantera hela situationen, men man tog en dag i taget och försökte ständigt hitta lösningar i stället för att fokusera på problemet. (IP2)

Utifrån citatet och som det har nämnts i tidigare analytiska kapitel har planeringen varit svår att upprätthålla eftersom hantering av sådana situationer har varit nytt för alla. Hohenstein (2021) menar att utveckling av kontinuitet i verksamhetsplanering som baseras på riskbedömningar kan öka förmågan att hantera oförutsedda risker. Däremot berördes alla delar i försörjningskedjan, vilket komplicerade en långsiktig planering. Den optimala lösningen enligt IP2 var att ta en dag i taget, då företaget konstant behövde anpassa sig till nya regleringar och faktorer. Detta arbetssätt stöttas även av samtliga respondenter, då det inte funnits någon möjlighet till stabil kontinuitet. Därmed i sådana situationer är det viktigt med flexibilitet eftersom ramverket inte fungerar när allting konstant förändras.

Jag kommer ihåg en speciell situation där det inte fanns några lediga båtar i Kina, då gick vi och ett antal andra svenska företag ihop och leasade en båt tillsammans. Det må ha varit en rosig gammal jäkel som vi inte trodde skulle klara hela sträckan, men det gick bra! Så det har vi gjort flera gånger då det funkade bra. (IP8)

Citatet ovan visar hur flexibilitet och kreativitet krävs för att hitta lösningar när olika problem inträffar. Hohenstein (2021) påpekar att företag ska vara så pass flexibla att de ska kunna förändra och omplacera verksamhetens resurser efter behov, eftersom det är avgörande för företags lönsamhet, kontinuitet och långsiktiga tillväxt. Företag måste därmed byggas upp flexibelt och anpassningsbart. För att underlätta det flexibla arbetet och öka anpassningsbarhet presenterar flera respondenter hur kommunikation och samarbete ligger till grund.

4.2.1 Sammanfattande analys

Sammanfattningsvis kan det konstateras att nästan alla faktorer som har tagits upp av Hohenstein (2021) har varit kritiska bland samtliga företag. Under analysens gång framkom det att kontinuitet av verksamhetsplanering samt hantering av personal inte har varit särskilt aktuella. Att upprätthålla kontinuitet i planeringen påvisades vara utmanande eftersom både pandemin och kriget varit på en för omfattande nivå med konstanta förändringar som var svåra att förutspå. Helmold et al. (2022) argumenterar att det är viktigt att förbereda sig för både dagliga men även omfattande risker för att på så sätt minimera sårbarhet. Men att på grund av dessa händelsers omfattning har det inte varit möjligt i praktiken att förbereda sig. Det har även påvisats att företag har utbildat och förberett sin

personal för olika störningar som kan uppstå, dock inte på den omfattande nivå som pandemi och krig inneburit. Det går att konstatera att det inte är möjligt att utbilda personalen för alla möjliga scenarios och att handlingsplaner är inte alltid applicerbara vid alla situationer. Därmed som en lösning till denna problematik, något som även Helmold et al. (2022) poängterar är att företag bör bygga upp verksamheten flexibelt, arbeta med kommunikation som en ständigt pågående process samt utveckla samarbete både internt och externt.

De mest kritiska faktorerna påvisades vara kommunikation och flexibilitet. En fungerande kommunikation både internt och externt var en avgörande faktor för att överleva omfattande risk- och krissituationer, samtidigt som flexibilitet och anpassningsbarhet har underlättat för samtliga företag. För att möjliggöra ett mer flexibelt arbetssätt och därmed verksamhet har det påvisats i analysen att handlingsplaner bör brytas ner till mindre operativa planer och tas dag för dag, då omständigheterna konstant förändrats. Något som saknades i Hohensteins (2021) teoretiska ramverk men konstaterats vara kritiskt i praktiken var det ekonomiska samt mänskliga perspektivet. Dessa faktorer påvisades utifrån empirin vara primärt kritiska inom samtliga företag. Finansiellt kapital konstaterades vara en primär faktor för att skapa stabilitet under risk- och krissituationer, då det möjliggjorde att kostsamma lösningar kunde tas. Dessutom påvisades det i praktiken att det humana kapitalets hälsa var utsatt, både fysiskt och psykiskt. Därmed kan det fastställas hur hälsa och välmående inom organisationer är en kritisk faktor att beakta och hantera vid omfattande risker och kriser. Dock är det inte säkert att dessa faktorer har en lika stor tyngd inom alla branscher och företag, då precis som Hohenstein diskuterat finns det ingen optimal och komplett lösning som alltid är applicerbar. Däremot kan dessa ge riktlinjer vid arbete inom SCRM vid externa och globala händelser för vad som kan vara viktigt att beakta.

4.3. Vad gör företagen när inte tidigare kunskap och erfarenhet längre har giltighet?

De långvariga rutiner, erfarenheter samt kunskaper som företagen tidigare kunnat lita sig mot utmanades först av pandemin och sedan Rysslands anfallskrig mot Ukraina. Detta har utmanat företag och bidragit till nya arbetssätt. Som konstaterats tidigare är det främst den globala omfattningen och dess påverkan på försörjningskedjans samtliga parter som fått tidigare modeller och erfarenheter att delvis försättas ur spel. Att arbeta och förbereda för risker är något som samtliga respondenter beskrivit och arbetat med på olika sätt. Utifrån befintlig teori av Bandaly et al. (2012) presenteras arbete och planering kring riskhantering utifrån ett ramverk med flera punkter

att följa. Författarna argumenterar för hur ramverket är applicerbart vid både interna och externa risker inom fyra olika domäner, vilket gör ramverket användbart inom ett brett spektrum av företag och branscher. Däremot då företag inte stött på den nivån av omfattande risker som Covid-19 och kriget mellan Ryssland och Ukraina inneburit, har liknande risker inte varit en del av tidigare riskhantering. Detta kapitel avser att visa och diskutera vad de undersökta företagen gjort i stället när gammal kunskap inte räcker till. Syftet är att med hjälp av dess empiriska exempel bidra till att utveckla SCRM och dess modeller för att bli mer robusta och tillämpliga för den typ av globala risker och kriser som skett de senaste tre åren. Det påvisades på flera ställen i empirin att ett punktat ramverk inte har varit aktuellt vid dessa omfattande risker.

Men ska jag vara ärlig hade vi ingen specifik plan för något så omfattande som pandemin, vi skulle ju aldrig kunna föreställa oss att det ens skulle vara en risk. Det blev ju därför en del "höftande" för att hantera situationen, som konstant förändrades också. (IP4)

Utifrån citatet påvisas det hur IP4 inte har beaktat den nivå av omfattande risker vid beslutstagande inom försörjningskedjan tidigare, detta har även framkommit av andra respondenter. Utefter det ramverk som Bandaly et al. (2012) sammanställt skulle en pandemi och krig kunna falla in under flera av de presenterade domänerna. En pandemi hade kunnat placeras inom domänen *miljö*, men på grund av dess omfattande påverkan även *externa intressenter* samt *marknad*. Inom befintlig teori presenteras inte risker som kan placeras in under flertalet domäner, vilket kan bero på det som respondenterna ovan presenterat, att det aldrig skulle kunna tänkas vara en risk. Inte nog med att pandemin har berört samtliga risker som definieras som externa (Helmold et al. 2022), har den även påverkat domänen som benämns *intern verksamhet* av Bandaly et al. (2012), alltså risker inom företagets kontroll (Helmold et al. 2022). Den interna verksamheten har påverkats genom att personal blev drabbade av sjukdomar samt oro kring att föra smittan till närstående. Den har även påverkats genom en avsaknad av det sociala arbetslivet. Då första steget av Bandaly et al. (2012) innebär en kategorisering och definiering av källa till risk inom en specifik domän påvisas det redan att ramverket inte inkluderar den nivån av omfattande risker som exempelvis en pandemi innebär. Som följd blir det andra steget i ramverket svårt att fullfölja, då det syftar på att efter definiering av potentiell risk ska skadliga konsekvenser kartläggas.

Vi hade ingen färdig handlingsplan men det togs ju fram ganska snabbt, och då var det just fokus på att kapa kostnader, man införde speciella rutiner och man tog fram sådana emergency plans för hur man skulle kunna arbeta. (IP1)

Ovan presenterar IP1 att företaget var dåligt förberedda och att det inte fanns konkreta handlingsplaner över möjliga konsekvenser, detta stärks även av flera respondenter. Det presenteras hur företaget hanterade konsekvenserna som dök upp genom att agera snabbt och flexibelt. För att lyckas med detta arbetssätt påvisas det att de kritiska faktorerna som presenterats av Hohenstein (2021) varit betydande för respondenterna. Det tredje steget enligt Bandaly et al. (2012) är att bedöma riskernas trolighet att inträffa samt storleken på den potentiella skadan. Då pandemi och krig är exempel på två oberäkneliga risker har vissa respondenter argumenterat för att de bedömt att riskerna haft en ytterst låg trolighet, medan de flesta bedömt det till ingen trolighet alls. I empirin presenteras det i stället att de risker som tillkom när pandemin eller kriget brutit ut utvärderades efterhand.

Vi gjorde en riskanalys i början där vi tog upp både psykosociala och alla delar som vi kunde tänkas råka ut för, både inom kunder, leverantörer, sjukdomsbilden, psykosocialt. Hur man ska hantera sjukdom, rädsla och hur man ska agera. (IP6)

Ovan presenteras det hur företaget där IP6 är verksam började arbeta med utvärdering av ytterligare risker och konsekvenser för deras försörjningskedja. Detta går att jämföra med det andra steget i ramverket, dock att genomförandet skedde när den grundande risken redan hade brutit ut. Det fjärde steget inom ramverket innebär prioritering av risker, alltså bedömning av vilken risk som kan göra störst skada och bör ligga i fokus. Utifrån vad IP6 presenterat kan det tolkas att det mänskliga perspektivet stod i fokus inom riskprioriteringen vid pandemin, såsom sjukdom, hälsa och välmående. Även de övriga respondenterna lyfte ett övergripande fokus på välmående och hur det stod i fokus vid pandemins risker. Femte steget i ramverket presenteras av Bandaly et al. (2012) bestå av diskussioner kring risker med samtliga parter som berörs. Detta steg kan utifrån respondenternas svar tolkas varit en betydande process under pandemin. Kommunikation mellan samtliga parter för eventuella risker har genom analysen påvisats vara ytterst relevant.

Vi har ju betydligt tätare kontakt, det har vi definitivt mot leverantörerna. Kunderna är inte riktigt mitt område, men upplever att vi har betydligt tätare kontakt där också. De vill ju ha avstämningar, de vill veta när vi levererar. Vi har samma sak, att vi vill veta allt från leverantörer. (IP5)

Ovan går det att tolka hur kommunikationen gällande samtliga risker och möjliga utfall har diskuterats tätare med samtliga parter inom försörjningskedjan. Respondenten beskriver en tätare kontakt gentemot leverantörer och kunder för att samtliga parter ska vara beredda för risker och konsekvenser. För att sedan välja hur dessa möjliga risker ska hanteras presenterar Bandaly et al. (2012) tre olika tillvägagångssätt i det *sjätte* steget. Författarna argumenterar för att undvikande metoder innebär en eliminering av kontakt med riskkällor, men att helt eliminera omfattande riskkällor som exempelvis en pandemi och krig är inte möjligt på grund av dess omfattande nivå. Det har därmed inte varit ett aktuellt tillvägagångssätt för samtliga företag. Däremot för att minimera de risker som exempelvis pandemin tillfört genomfördes val som enligt teorin kan definieras som förebyggande och begränsande metoder. IP5 berättade hur pandemin påverkade deras leverantörer och att det bildades en materialbrist. Till följd av det blev företaget erbjudna att köpa in en årsförbrukning på grund av återbud av en annan kund till leverantören. Företaget valde att investera i en hel årsförbrukning för att minska skadliga konsekvenser från pandemin, vilket kan definieras som en begränsande åtgärd (Bandaly et al. 2012). En annan respondent presenterar å andra sidan hur de valde att införa nya metoder för att minska den mänskliga kontakten, exempelvis genom att meddela när de är på plats och kasta ut papper genom fönstret. Detta kan definieras enligt Bandaly et al. (2012) som förebyggande metod, då minskad mänsklig kontakt innebar en minskad sannolikhet för sjukdom som konsekvens. Det sjunde steget i ramverket innefattar utvärdering av riskhanteringsens möjliga prestation. Då risken redan brutit ut i form av exempelvis en pandemi eller krig hade respondenterna inte möjlighet att utvärdera möjliga tillvägagångssätt i förväg, utan har fått genomföra utvärderingar av valen i efterhand.

Vi har fått en annan förståelse och har nu börjat applicera risktänk på andra avdelningar också. Innan var det mycket inom personsäkerhet men nu gör vi likadant med kvalitet, produktionsrisker och planeringsrisker. Så supply chain risker tar man med sig i allt tänk numera. Det innebär att vi kan fånga många risker innan det blir problem så det är jättepositivt. (IP1)

Utifrån vad IP1 presenterat går det att tolka hur utvärderingar av samtliga beslut har skett och att det lett till ett nytt mer risktänkande perspektiv. Respondenten beskriver hur företaget tänker och arbetar mer proaktivt inom samtliga avdelningar för att minimera risker. Ett proaktivt tänkande har tidigare i analysen presenterats vara en betydande faktor som även stöds av Nimmy et al. (2021). Därtill poängterar Bandaly et al. (2012) att syftet med utvärdering av tillvägagångssätt är att förebygga ytterligare risker, därmed kan det enligt citatet ovan tolkas som att företaget har börjat beakta det.

4.3.1 Sammanfattande analys

Sammanfattningsvis går det konstatera hur en pandemi och krig satte samtliga företag ur balans. Tidigare arbetsmetoder behövde snabbt uppdateras och revideras för att anpassas till de nya förutsättningarna. Det påvisas i analysen hur företagen inte var förberedda på att hantera denna nivå av omfattande risker, vilket innebar snabba förändringar och beslut. Det kan konstateras utifrån empirin hur konkreta ramverk som Bandaly et al. (2012) presenterat vara ett effektivt tillvägagångssätt inte längre var lika aktuellt på grund av konstanta omvärldsförändringar. I analysen lyfts det hur vissa steg fortfarande var användbara men att det krävdes en flexibel ordning och anpassning efterhand som nya risker blev aktuella. Det gick inte att förutse eller förbereda för att det skulle ske en pandemi eller ett krig, men företagen arbetade i stället för att hantera de risker som var konsekvenserna utav dessa händelser. Det kan konstateras att samtliga företag arbetade mer kontinuerligt med mindre handlingsplaner och riskanalyser efter att de stora riskerna samt kriserna brutit ut. Detta för att utvärdera riskernas konsekvenser efterhand som de blev ett faktum och utefter det ta snabba lämpliga beslut beroende på hur situationen såg ut för stunden. Utifrån analysen kan slutsatsen dras att det var det mest lämpade tillvägagångssättet inom SCRM vid omfattande risker och kriser. Därmed kan det konstateras hur företag i stället bör fokusera på att bygga upp sina SCRM strategier flexibelt och med en effektiv kommunikation. Dessa faktorer diskuterades även ovan och påvisades vara de primärt kritiska faktorerna för företag att beakta.

5. Sammanfattande diskussion och slutsats

Världens försörjningskedjor har skakats av omvälvande händelser som lett till oväntade risker och kriser. Detta har försvårat ett effektivt arbete inom SCRM då det inte har varit möjligt att förbereda för denna nivå av omtumlande händelser där alla parter i försörjningskedjan blivit drabbade.

Studiens syfte var att undersöka kunskapsgapet och bidra med ny kunskap inom SCRM vid externa globala risksituationer, då riskhantering påvisats vara ett aktuellt och attraktivt fenomen inom företagsvärlden med gynnande utfall (Hoyt och Liebenberg 2011; Florio et al. 2022; Helmold et al. 2022). Precis som Bandaly et al. (2012) och Helmold et al. (2022) diskuterat går det att genom analysen tolka hur globaliseringen gjort det ytterligare utmanande vid de senaste årens omfattande händelser, vilket resulterat i diskussioner kring försörjningskedjors uppbyggnad.

Det kan konstateras att företag har stött på flera utmaningar inom SCRM vid dessa externa globala risker och kriser. I analysen diskuterades utmaningar kring att arbeta kontinuerligt och proaktivt på samma sätt som förut, kedjereaktioner av konsekvenser samt utmaningar inom främst transport, kommunikation och kraftiga prisökningar. Dessa utmaningar påvisas grundas på företagens nyttjande av långdistanserad outsourcing som innebär spridd lokalisering och hög komplexitet mellan parterna. Detta har lett till diskussioner kring användandet av denna typ av långt distanserade externa samarbeten, då det inte ses som lika fördelaktigt längre. Således har dessa händelser skapat funderingar kring formulerandet av partnerskap inom försörjningskedjor.

Vid hantering av risker på denna omfattande nivå har två kritiska faktorer påvisats vara primära, kommunikation och flexibilitet. Att flexibilitet belystes stämde överens med Hohensteins (2021) och El Baz och Ruel (2021) studier om att bygga försörjningskedjor flexibelt. Faktorerna är avgörande vid konstanta omtumlande förändringar för att hålla verksamheterna flytande samt för att bibehålla ett starkt nätverk genom försörjningskedjan. I analysen framkom ytterligare primära faktorer som inte tidigare lyfts i befintlig teori, dessa var rikligt finansiellt kapital samt ett mänskligt perspektiv med fokus på välmående och hälsa. På grund av faktorernas påvisade relevans bör dessa därmed inkluderas i företags arbete inom SCRM vid omfattande globala risker för att möjliggöra de fördelar som Helmold et al. (2022) argumenterat finns med SCRM.

För att fylla kunskapsgapet har studien även lagt fokus på vad företagen gör när tidigare kunskap och erfarenhet inte längre varit användbar. För att kunna uppnå den stabilitet och konkurrenskraft som SCRM kan leda till (Helmold et al. 2022) krävs kontinuerligt arbete med riskhantering, vilket påvisats vara utmanande genom analysens gång. Tidigare presenteras det hur ett ramverk kan vara

ett effektivt tillvägagångssätt för ett framgångsrikt SCRM arbete, däremot påvisades det inte vara fullt användbart vid förebyggande av omfattande risker då det inneburit för omtumlande och frekventa förändringar. Istället konstaterades det att kontinuerliga mindre handlingsplaner och riskanalyser var aktuella för att uppnå den viktiga flexibiliteten som krävs.

Då denna nivå av risker inte kan förebyggas helt eller undvikas på samma sätt som mindre omfattande händelser gäller det att företagen byggs upp flexibelt och med en stark kommunikation, för att kunna hantera de följdrisker och kriser som bildas. Samtliga slutsatser kan därmed gynna det nuvarande kunskapsläget vid hantering av externa globala händelser, då det finns en risk för liknande händelser i framtiden.

5.1 Förslag till vidare forskningsstudier

För att vidareutveckla denna studie vore det intressant att komplettera med ytterligare forskning inkluderande fler perspektiv från försörjningskedjor, såsom råvaruleverantörer och slutkunders hantering av omfattande risker. Detta för att uppnå en mer omfattande grund och därifrån vidareutveckla kunskapsläget, då det hade varit möjligt att sammanställa analytisk poäng från flera perspektiv för att få en djupare förståelse kring detta fenomen.

För att bidra till ytterligare förståelse inom ämnet vore det även intressant att studera djupare kring specifika branscher samt hur det kan skiljas mellan dessa. Studiens slutsatser är generellt dragna, därmed kan det vara aktuellt att genomföra djupgående och branschspecifika studier som vidare komplettering. Slutligen kan det poängteras att det är ett ostuderat område som är i behov av ytterligare studier. Bristen på tidigare forskning kan grundas i att det tidigare inte funnits relevans att undersöka denna nivå av omfattande och oväntade risker. Det oväntade har dock visat sig vara fullt möjligt, vilket har skapat relevans och möjligheter för vidare studier inom området.

6. Källförteckning

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Bandaly, D., Satir, A., Kahyaoglu, Y. & Shanker, L. (2012). Supply chain risk management - I: Conceptualization, framework and planning process. *Risk Management*, 14(4), ss.249-271. Doi: 10.1057/rm.2012.7

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

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Choi, T. M., Wallace, S. W. & Wang, Y. (2016). Risk management and coordination in service supply chains: information, logistics and outsourcing. *Journal of the Operational Research Society*, 67(2), ss.159-164. Doi: 10.1057/jors.2015.115

El Baz, J. & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 223. Doi:10.1016/j.ijpe.2020.107972

Florio, C., Wiczorek-Kosmala, M., Linsley, P. M. & Shrivess, P. (2022). *Risk Management, Insights from Different Settings*. Springer.

Göransson, K. (2019). *Etnografi. Sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Dathe, T. & Flouris, T. G. (2022). *Supply Chain Risk Management, Cases and Industry Insights*. Springer

- Hohenstein, N. O. (2021). Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance. *The International Journal of Logistics Management*. Doi: 10.1108/IJLM-02-2021-0109
- Hoyt, R. & Liebenberg, A. (2011). The Value Of Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 78(4), ss.795-822. Doi: 10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kwak, D. W., Seo, Y. J. & Mason, R. (2018). Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), ss.2-22. Doi:10.1108/IJOPM-06-2015-0390
- Moriña, A. (2020). When people matter: The ethics of qualitative research in the health and social sciences. *Health and Social Care in the community*, 29(5), ss. 1559-1565. DOI: 10.1111/hsc.13221
- Nimmy, S. F., Hussain, O. K., Chakraborty, R. K., Hussain, F. K. & Saberi, M. (2021). Explainability in supply chain operational risk management: A systematic literature review. *Knowledge-Based Systems*, 235. Doi: 10.1016/j.knosys.2021.107587
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur.
- Umair, N. M. & Singh, J. S. K. (2020). Using Blockchain for Effective Risk Management in Supply Chain: A Qualitative Study. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), ss. 60-76. Länk: <https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=2668baff-7cfb-4d75-bc2f-e124cfced7de%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIjNjb3BlPXNpdGU%3d#AN=147724971&db=bth>
- Van Der Walt, M., Niemann, W. & Meyer, A. (2021). The role of personal relationships in supply chain risk information sharing: Perspectives from buyers and suppliers of logistics services. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 24(1), ss.1-15. Doi: 10.4102/sajems.v24i1.3703

Zimon, D. & Madzík, P. (2019). Standardized management systems and risk management in the supply chain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(2), ss.305-327.
Doi: 10.1108/IJQRM-04-2019-0121

Bilaga - Intervjuguide

Inledning

- Hade du kunnat presentera dig själv? Vem är du?
- Vilken position har du inom företaget och vad innebär den? Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
- Hur länge har du arbetat där?
- Hade du kunnat presentera företaget? Lite övergripande vad ni gör och vilken bransch ni är verksamma inom.
- Inom vilka delar i världen har företaget partners och leverantörer? Hur ser eran försörjningskedja ut i stora drag?

Pandemins start

- Berätta om pandemin, var ni oroliga?
- Berätta om när ni i ert företag började märka av pandemin, vad påverkades först?
- Berätta om när det blev uppenbart för er att pandemin skulle ha en omfattande påverkan under en lång tid.
→ Hur började ni förbereda er?

SCRM vid pandemin

- Arbetar ni med riskhantering? Isåfall inom vad och för vilka situationer?
- Hade ni någon handlingsplan förberedd för så omfattande situationer? Hur såg den ut isåfall?
→ Hade ni tydliga riktlinjer att följa eller var det flexibelt?
- Vilka var det som ledde och tog beslut för hur ni skulle hantera pandemin?
- Hade ni svårigheter med att anpassa er till de nya förutsättningarna? t.ex. ekonomiskt, personal, material...
- Vilka konsekvenser upplevde ni av pandemin?
→ Vilka har varit de största och svåraste utmaningarna? T.ex. export och import, sjuk personal, kontakt till kunder?

Kommunikation och engagemang

- Har kommunikationen externt och förändrats? Hur märks detta?
- Har kommunikationen internt förändrats? Hur märks detta?
- Hur har engagemanget varit från medarbetare?

- Har företaget förberett er för hantering av risker? Isåfall när och hur gjordes detta?

Nuläge

- Är ni fortfarande drabbade av konsekvenser som pandemin har orsakat?
 - Vilka problem finns kvar?
 - Hur arbetar ni med dessa?
 - När tror ni att ni har återhämtat er?
- Vilka lärdomar har ni tagit med er?
- Är det några specifika faktorer ni märkt varit extra viktiga? Kommunikation? företagskultur? digitalisering? etc...
- Vad skulle ni gjort annorlunda om ni skulle hamnat i denna situation igen?
- Har ni genomfört någon förändring under pandemin som ni kommer behålla?

Krig

Vidare till det pågående kriget mellan Ryssland och Ukraina..

- Är ni oroliga att det kan drabba er verksamhet? Om ja, hur då?
- Vilka möjliga risker kan kriget innebära för er försörjningskedja?
- Hur påverkar det er just nu?
- Har ni någon handlingsplan för hur läget ser ut just nu?
- Har ni mycket riktlinjer ovanifrån? Eller kan ni på vardera avdelning ta beslut efterhand?
- Om situationen skulle förvärras, har ni planerat för hur ni tar er an detta?

Viktiga faktorer, grundas på svaren ovan

- Utefter de förändringar som skett i samband med pandemin, är det någon skillnad på er externa kommunikation? Alltså är utgångspunkten annorlunda inför kriget än för pandemin och hur märks detta isåfall?
- Utefter de förändringar som skett i samband med pandemin, är det någon skillnad på er interna kommunikation? Är utgångspunkten annorlunda inför kriget än för pandemin och hur märks detta?
- Hur har engagemanget varit från medarbetare när ytterligare omfattande risk dykt upp?
- Om företaget har förberett er för riskhantering, har du märkt om det lett till någon skillnad?

- Om ni infört någon ny digital lösning under de senaste åren, har det någon påverkan på hanteringen av kriget?

Interna risker

- Har det skett någon/några interna kriser som har haft stor påverkan på er verksamhet som du upplevt? Exempelvis inom produktion, planering, personal etc..
 - Om ja, vad isåfall och hur uppkom dem?
 - Hur hanterade ni dessa? Fanns det någon handlingsplan för det?
 - Vilka blev konsekvenserna för krisen?
 - Skedde det någon utvärdering efteråt kring hur ni hanterade krisen?
 - Vilka lärdomar tog ni med er?

SCRM, egna tankar

- Vad tycker du personligen om riskhantering?
- Tycker du något saknas inom ämnet? Vad hade du velat veta mer om?

Avslutning

- Har du några frågor eller något du vill tillägga?
- Vi tackar oändligt för ditt medverkande