



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för Kandidatexamen

## ***Har vi verkligen lärt oss från våra kriser?***

*Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikala integreringens utrymme*

Carl-Johan Borgsten  
Erik Larsson

Antal ord: 13073

Grupp nummer: 81

Handledare:  
Elisabeth Högdahl

Examensarbete  
VT23

## Förord

Med detta arbete avslutar vi vår kandidatutbildning, Service Management - Retail vid institutionen för Service Management och tjänstvetenskap på Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Vi vill ägna ett stort tack till vår handledare Elisabeth Högdahl som under flera veckor har ställt upp för att vägleda oss genom arbetets gång. Med god kunskap och erfarenhet har Elisabeth med värdefulla och idérika handledningstillfällen skapat möjligheter för oss och vårt skrivande.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra intervjupersoner som ställde upp och gav oss möjligheten att kunna bidra till forskningsfrågan som har besvarats. Vi vill även tacka för att de tog tid från deras viktiga arbete med att se till att Sverige har en väl fungerande dagligvaruhandeln som ser till att samhället fungerar som det ska.

Stort tack!



---

Carl-Johan Borgsten



---

Erik Larsson

Lund 2023-05-24

## Sammanfattning

**Titel:** "Har vi verkligen lärt oss av våra kriser?" - Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikala integreringens utrymme inom branschen

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institution för Service Management

**Kurs:** KSMK65 - Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT 2023

**Författare:** Carl-Johan Borgsten och Erik Larsson

**Handledare:** Elisabeth Högdahl

**Nyckelord:** Kris, krishantering, krishanteringprocessen, vertikal integrering

**Syfte:** Undersöka dagligvaruhandelns krishanteringsprocess utifrån ett internt och externt perspektiv, tillsammans med vertikal integrering.

**Frågeställning:** 1. Vad är en kris inom dagligvaruhandeln och hur arbetar branschen för att förbereda sig och ta sig igenom kriser? 2. Arbetar de främst internt eller externt och använder de sig av vertikal integrering? 3. Vilka möjligheter har uppstått efter en kris?

**Metod:** Kvalitativ studie som genomförts utifrån semistrukturerade intervjuer.

**Slutsatser:** Kris och krishanteringprocessen präglas av en stor komplexitet och slutsatserna visar på att det inte finns några enkla svar över hur dagligvaruhandeln kan arbeta med sin krishanteringsprocess. Det går inte heller att sätta fingret på om intern eller extern strategi används mest frekvent utan det råder även där en komplexitet, samt att vertikala integreringens utrymme i branschens krishanteringsåtgärder ifrågasätts.

## **Innehållsförteckning**

<b>1. Inledning.....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund och problembeskrivning.....	4
1.2 Syfte och frågeställning.....	6
1.3 Disposition.....	6
<b>2. Teoretiskt ramverk.....</b>	<b>7</b>
2.1 Kris.....	7
2.2 Krishantering och krishanteringsprocessen.....	8
2.2.1 De generella stegen inom krishanteringsprocessen.....	8
2.2.2 Vertikal integrering som en krishanteringsstrategi.....	10
<b>3. Metod.....</b>	<b>12</b>
3.1 Val av ansats.....	12
3.1.1 Val av studieobjekt/ämne.....	13
3.1.1.1 Respondenternas lämplighet.....	14
3.2 Semistrukturerade intervjuer.....	14
3.2.1 Genomförande av intervjuer.....	15
3.3 Etiskt förhållningsaspekter och utförande.....	16
3.4 Tematisering.....	16
<b>4. Analys.....</b>	<b>17</b>
4.1 Dagligvarubranschens dynamiska syn på kris.....	17
4.2 Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess - från före till efter.....	18
4.2.1 Den förebyggande delen innan en kris.....	18
4.2.2 Utvecklingen och implementering strategiska alternativ när krisen är kommen.....	21
4.3 Är vertikal integrering verkligen något för dagligvaruhandeln?.....	28
<b>5. Diskussion och slutsatser.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Framtida forskning.....</b>	<b>32</b>
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>33</b>
<b>8. Bilaga 1 - Intervjuguide.....</b>	<b>37</b>

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund och problembeskrivning

Alla verksamheter som agerar på marknaden kommer förr eller senare att stöta på en kris, de kan både stiga upp från interna och externa faktorer men kommer likaså ha en potentiell negativ påverkan på en verksamhet, vilket i sin tur kommer kräva hantering (Müller 1985). Den påverkan kriser kan ha för en verksamhet varierar och kan påverka både materiella och immateriella tillgångar. I värsta fall kan påverkan av en kris leda till permanenta skador för en verksamhet (Ashby och Diacon 2000). Fenomenet med kris för ett företag kan tydligt tolkas som ett potentiellt problem för verksamheter. Både Müller (1985) samt Ashby och Diacon (2000) argumenterar för att krishantering är något ytterst relevant för verksamheter även om ämnet kan anses vara understuderat.

Coombs och Laufer (2018), Pörtner, von Philipsborn och Fesenfeld (2022) samt Kirecheva (2022) belyser hur krishantering är något vars relevans har ökat på grund av det snabbt förändrande moderna samhället. De fortsätter med att förklara att det finns ett stort behov för företag att utveckla krishanteringsstrategier för att dels skydda deras varumärkes rykte men främst för att minimera påverkan av krisen. Parsons (1996) beskriver att syftet med krishantering och dess planering är att försöka förutsäga hela scenarion för att kunna ta fram flexibla planer, vilket förstås och bearbetas av alla vilket involveras av dess implementering. Krishantering och strategier ägnas enligt Kirecheva (2022) åt för att förebygga och skydda sig mot potentiella kriser, något som organisationer idag bör använda sig av för att skydda sig mot de ständiga hoten och förändringarna.

Taneja, Pryor, Sewell & Recuero (2014) belyser att om det inte finns en krishanteringsplan kan det leda till signifikanta negativa konsekvenser för ett företag. Det räcker inte med att endast reagera mot kriser utan att det även kan behöva finnas proaktiva handlingsplaner och riktlinjer för att förbereda sig för krisen. Teece et al. (1997) belyser hur de olika planers dynamiska förmågor eller strategiska anpassningsbarhet öppnar upp för lösningar efter olika interna och externa sammanhang. Taneja et al. (2014) påpekar att det krävs en mer helhetsorienterad syn på kris och att både de interna och externa faktorerna för en organisation bör tas i beaktning vid krishantering. En bransch som ständigt präglas av kriser är dagligvaruhandeln/livsmedelsbranschen. På senaste tiden har det skett två stora externa kriser med Covid-19 och inflationen. Utöver dessa finns det historiskt ett flertal mindre interna kriser med olika livsmedelssäkerhetsskandaler som har slagit hårt mot dagligvaruhandeln och livsmedelsbranschen. Det väcker frågan hur verksamheter inom branschen arbetar med deras krishantering?

Basiurkina (2017) belyser att en stor orsak varför bolag inom dagligvaruhandeln hamnar i kris är för att de har bristande kunskap om hur en kris ska hanteras. Vidare betonar Basiurkina (2017) att det är nödvändigt att förstå den typ av hantering som krävs för att förhindra eller motarbeta krissituationer i samtliga delar av ett bolag för att minimera skadan. Mottaleb & Govindan (2022) belyser likt Basiurkina (2017) men specificerar en aspekt av kris där livsmedelsbistånden påverkas, detta kommer då att kräva en viss typ av krishantering. Kirwan & Maye (2013) fortsätter och betonar att om det inte finns utvecklade system för att bemöta den typen av kris kommer det skapa negativa implikationer. Däremot påpekar även Kirwan & Maye (2013) likt Teece et al. (1997) hur implikationerna även kan öppna upp nya möjligheter för att utveckla nya lösningar. Det går tydligt att tolka att olika situationer behöver olika lösningar och att det inte alltid är en lätt uppgift. Men vad definierar dagligvaruhandelns verksamheter som en kris och vilka nya lösningar eller möjligheter kan uppstå?

Taneja et al. (2014) belyser hur det finns ett behov att förstå hur verksamheter kan hantera en kris utifrån de interna och externa faktorer vilket kan anses vara effektiva vid krishantering, samt hur faktorerna inte endast kan hanteras utan även skapa möjligheter för organisationer. Där intern nivå fokuserar på problem och lösningar vilket härstammar inom den egna organisationen, medan extern blir motsatsen där hotet och lösningen kommer utifrån. Grau och Reig (2015) argumenterar att en extern lösning är genom att vertikalt integrera organisationen, det kan agera som ett verktyg vilket kan möjliggöra för en krishantering. Parnell & Crandall (2020) argumenterar även för att det finns en vikt att förstå hur ett företags beslutsfattande ter sig i en kris, samt att det finns en relevans att undersöka hur krishanteringen och processen sker i praktiken för att kunna ta bättre beslut i framtiden. Parnell & Crandall (2020) fortsätter med att förklara hur organisationens beslutsfattande kan variera under en kris. För denna studiens ändamål finns det därav en relevans att undersöka hur företagens beslut gestaltas av interna eller externa faktorer och hur det påverkar deras krishantering, samt vilka möjligheter som kan öppnas upp. Präglas branschens krishantering av interna eller externa åtgärder för att hantera kriser och använder de sig av några verktyg på vägen?

Bhattacharya, Zutshi & Bavik (2021, s. 3428) lyfter fram att framtida undersökningar kan fokusera på att undersöka huruvida livsmedelsförsäljare har implementerat en effektiv krishanteringsprocess för att hantera kriser inom branschen. För att bygga vidare på den aktuella forskningen kan det därav anses vara intressant att undersöka hur livsmedelsföretag inom Sverige hanterar kriser på en intern och extern nivå, samt vilka möjligheter som kan följas av en kris. Finns det några specifika fördelar med att använda sig av interna eller externa strategier i sin hantering av kriser? Eller är det möjligtvis en kombination där de båda för med sig de främsta fördelarna för en organisation, som vidare kan öppna upp för nya möjligheter och vilka är de i så fall? För att svara på frågorna till problemet som finns kommer studien att titta på hur verksamheter i dagligvaruhandeln arbetar med deras

krishantering och den process som följer utifrån ett internt och externt perspektiv, samt undersöka hur branschen arbetar med vertikal integrering som ett krishanteringsverktyg.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur dagligvaruhandelns krishanteringsprocess går till och behandlas utifrån ett internt och externt perspektiv, samt om branschen använder sig av vertikal integrering som ett krishanteringsverktyg. Studien kommer därav att behandla följande frågeställningar:

1. Vad är en kris inom dagligvaruhandeln och hur arbetar branschen för att förbereda sig och ta sig igenom kriser?
2. Arbetar de främst internt eller externt och använder de sig av vertikal integrering?
3. Vilka möjligheter har uppstått efter en kris?

## **1.3 Disposition**

Uppsatsens upplägg kommer här att presenteras kort i syfte att vägleda läsaren inför vidare läsning av studien. I kapitel 2 är det där den teoretiska referensramen presenteras och analyserar de olika teoretiska perspektiven vilket är disponerat ur en kronologisk ordning där kris, krishantering och krishanteringsprocessen presenteras vilket följs av vertikal integrering. Detta har gjorts för att underlätta läsningen och syftar på att skapa en förståelse från början till slut av den kommande analys som presenteras i kapitel 4. Innan analysen börjar kommer kapitel 3 att redogöras vilket innehåller uppsatsens metodkapitel. Här redogörs och motiveras de metodologiska ansatser vi valt och presenterar metoderna för semistrukturerade intervjuer. Vi lyfter de motgångar vi har mött under resans gång och var vi till slut landade. Efter en genomgång av den teoretiska referensram och metoden börjar analysen i kapitel 4 där möter de valda teorierna den empiri som samlats in. Vi presenterar empirin genom utvalda citat som förklaras och jämförs mot teorin. Analysen är strukturerad efter den tematisering som gjordes för att besvara frågeställningarna och har därmed tre huvudteman. Efter analysen kommer uppsatsens slutsatser och diskussioner i kapitel 5 som bygger på de svar analysen kommit fram till och bygger på de tidigare delar av studien för att slutligen kunna diskutera det kunskapsbidrag studien bidraget med vilken överlappar till kapitlet 6 vilket är det sista kapitlet i uppsatsen där framtida forskningsförslag presenteras och diskuteras utifrån de slutsatser som studien landat i och det kunskapsbidrag som presenterats.

## 2. Teoretiskt ramverk

### 2.1 Kris

Storleken på kriser kan variera och kriser kan påverka hela nationer, en viss bransch eller endast ett visst företag. Herin (2022) presenterar hur Ryssland och Ukraina konflikten har lett till en ekonomisk kris för Sverige, men även för stora delar av Europa. Genom den höga efterfrågan av energi tillsammans med Rysslands utbud av olja och gas ökar bränslepriserna vilket bidrar till inflationen. Covid-19 blev också en nationell kris som påverkade stora delar av världen. Den svenska detaljhandeln har själva stått för mindre kriser. Bland annat köttskandalen 2014 som slog hårt mot de flesta ICA butikerna (SvD 2014). Men även den interna kassa-krisen där Coop behövde stänga flertalet butiker (SVT 2021). Utöver de nämnda kriserna finns det en rad olika interna kriser som har präglat branschen.

En tolkning av kris enligt tidigare forskning visar på att fenomenet kan ses som en serie av oförutsedda händelser vilket skickar en grupp, land eller organisation ned i en nedåtgående spiral i snabb hastighet vilket kan få långsiktiga konsekvenser om situationen inte hanteras snabbt och på ett gott vis (Taneja et al. 2014; Kirecheva 2022). Som nämnt i föregående kapitel är kris även något som inte behöver påverka en hel bransch. Utan det kan endast påverka ett företag. Kris är även något som kan ske på både interna och externa premisser. Kim och Woo (2021) belyser hur de interna kriserna uppstår inom en organisation och har direkt påverkan på deras företag, ekonomisk instabilitet och störningar i leverantörskedjan är exempel på kriser av det slaget. Vidare förklarar Kim och Woo (2021) att externa kriser är utmaningar vilket uppstår utanför organisationen men även påverkar organisationens operationer som lågkonjunkturer eller pandemier.

Enligt tidigare forskning har västvärlden traditionellt sett haft ett stabilt utbud av färskvaror och processade livsmedelsprodukter. De leverantörsled som har försett de flesta länder med dessa varor har oftast haft en tolererbar oligopolisk struktur där konkurrenterna kunnat hålla priserna till rimliga prisnivåer (Ihle, Rubin, Bar-Nahum & Jongeneel 2020, s. 728). När osäkerheter uppstår har dessa system däremot förändrats och vid tider där dessa leverantörsled blir fragmenterade uppstår det enligt Ihle et al. (2020, s. 728) kriser där den ursprungliga nivån av tillförsel av varor blir begränsad och därmed leder till tomma hyllor eller högre priser på lokala nivåer. När tillförseln av varor blir begränsad skapar det även en kedjereaktion vilket påverkar ett lands oro och desperation vilket i värsta fall kan bidra till en ekonomisk nedgång vilket kan leda till kriser (Smith & Glauber 2019, s. 160). Tidigare forskning av Bhattacharaya, Zutshi och Bavik (2021) om kris definieras som en betydande traumatisk förändring och även Covid-19 som en exemplarisk extern kris och Falkheimer,



Heide, Simonsson och Andersson (2022) väljer däremot att lägga till att Covid-19 även är en intern kris. Avsnittet har presenterat en bild av den tidigare forskningens syn på kris för att lägga en grundförståelse om fenomenet kris i syfte att hjälpa läsaren med en förståelse för hur följande avsnitt där vad krishantering och den process som följer hänger ihop.

## **2.2 Krishantering och krishanteringsprocessen**

Krishantering enligt Jaques (2009) är reaktiva responser till oförväntade händelser vilket hotar en verksamhets ställning. Valackiene (2010) belyser även hur krisbehandling och planering möjliggör en hantering vilket inte endast utvärderar dynamiken i en affärsmiljö utan den har även utrymme för utvärderingar för större oförutsedda förändringar. Tidigare har krishantering setts på en makroekonomisk nivå men den senaste tidens externa affärsmiljö har även lett till intresset att fokusera mer på en mikronivå där företag sätts i rampljuset.

Vidare betonar Jaques (2009) hur krishantering innefattar händelser vilket kräver snabba omställningar för att minska dess påverkan vilket i sin tur leder till snabba beslut under press och osäkerhet, vilket oftast involverar en verksamhets högsta ledning. Likt Jaques (2009) belyser Coombs och Laufer (2018) hur krishanteringens syfte är att hjälpa organisationens styrning vid kris, samt att det kan bidra till en kraftigare skademinimering samt återhämtning. Valackiene (2010) belyser hur både de externa och interna processer i en organisation är av intresse eftersom att det är helheten som utgör en krishanteringstrategi. Coombs (2001) argumenterar även för det värde krishantering kan föra med sig när de hanteras i realtid för att sedan skapa värdefulla insikter och möjligheter för lärande.

Diskursen inom krishantering är enade om dess relevans men det råder vissa otydligheter om processens definieringar och uppdelningar (Jaques 2009). Coombs och Laufer (2018) föreslår tre steg: före kris, under kris & efter kris. Steinbergs och Cane (2015) samt Jaques (2007) föreslår däremot fyra steg i krishanteringsprocessen; förebyggande, förberedelse, handling och återhämtning. Bhattacharya et al. (2021) har även föreslagit fyra steg i krishanteringen och dess process med liknande betydelse; finding facts, fostering alternates, fulfillment implementation och feasibility testing. Krishantering och den process som följer hanteringen har kort presenterats i avsnittet för att bidra läsaren med en inblick om vad fenomenet innebär. Nästa avsnitt kommer att redogöra mer djupgående om vad den tidigare forskningen säger om krishanteringsprocessens olika steg.

### **2.2.1 De generella stegen inom krishanteringsprocessen**

Det första steget i processen är enligt samtliga författare det som sker innan krisen. Det steget innefattar är de olika åtgärder som görs innan krisen är här, det vill säga de åtgärder som görs för att förbereda sig och förebygga en eventuell kris (Bhattacharya et al. 2021; Jaques 2007). Det skiljer sig

åt mellan de olika författarna vad som anses vara förebyggande och att olika saker bör prioriteras. Coombs och Laufer (2018) anser att krishanteringsprocessens grundsten kommer utifrån riskbedömning och att de huvudsakliga fokusområdena i steget ligger på kapitalförvaltning och att ett företag tar sitt sociala ansvar (CSR). Däremot är Bhattacharya et al. (2021) mer inne på att en kris uppstår utanför en organisations kontroll och att det därmed handlar mer om att samla information och att vara flexibel, vilket även Jaques (2007) anser är viktiga aspekter av steget. Vidare belyser Jaques (2007) att planering, simuleringar, system och manualer är viktiga delar i det förberedande och förebyggande steget innan en kris för att assistera det kommande steget när krisen är här.

Det andra steget i processen gestaltas även här under liknande förhållanden mellan författarna, när krisen är kommen. Steget representerar den respons som görs till krisen (Coombs & Laufer 2018). De responser som görs varierar efter kris och vissa anpassningar lyfts fram oftare än andra. Jaques (2007) lyfter fram att det är här som de tidigare system och förberedelser aktiveras och sätts i bruk. Bhattacharya et al. (2021) anser däremot att det är här det utvecklas och implementeras olika lösningar som att utveckla nya affärsmodeller, anpassa utbud, nya leverantörskedjor och att kommunikationen om de olika lösningarna är av ytterst relevans för att skapa förtroende hos de olika intressenterna. Coombs och Laufer (2018) lyfte även fram kommunikation som en viktig aspekt för att skapa förtroende men poängterar även att det kan behöva olika typer av kommunikation för olika intressenter eftersom de kan uppfattas på olika sätt, samt att det kan behövas göras andra responser som att sänka priser och bygga relationer. Det är även i detta akuta steg i processen en fördel om organisationer kan identifiera från tidigare kriser när en nödsituation går över till kris Jaques (2007).

Det tredje och sista steget är där åsikterna stämmer mest överens av författarnas bild av processen. Bhattacharya et al. (2021) samt Coombs och Laufer (2018) lyfter även dem likt Jaques (2007) fram att det organisationella lärandet är en nyckelfaktor att ta med sig efter en kris, efter utvärdering av den påverkan eller möjligheter de strategier som valts att hantera situationen gjorts eller skapat är det viktigt för en organisation att ta med sig det vidare. Jaques (2007) nämner även att slutet av varje kris ska leda till det påbörjande steget för nästa, det vill säga att organisationen går tillbaka till det första steget igen. Avsnittet har behandlat krishanteringsprocessen och de grunder stegen innefattar för att bistå läsaren med den förståelse om hur processen går till enligt teorin för att underlätta läsningen av studien när empirin ställs mot teorin och slutligen diskussionen och slutsatserna. Nästa avsnitt kommer att presentera en specifik strategi för att hantera kriser för att undersöka branschens syn på strategin.

### **2.2.2 Vertikal integrering som en krishanteringsstrategi**

Följande avsnitt kommer att presentera vertikal integrering som en strategi för att hantera kriser. Grau och Reig (2015) förklarar hur vertikal integrering är en typ av strategi för att hantera kriser och de undersöker framförallt hur strategin underlättar arbete när det kommer till ekonomiska kriser. Vertikal integrering innebär att en organisation utökar sin verksamhet genom att röra sig framåt och/eller bakåt i distributionskedjan i syfte att effektivisera sin verksamhet (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2022 s. 246). Med framåt i distributionskedjan menas det att organisationen rör sig närmare kunden medan bakåt i distributionskedjan blir då motsatsen, att man rör sig längre bakåt i ledet och exempelvis börjar producera sina egna produkter. Det främsta syftet med vertikal integrering är att samla värdeskapande aktiviteter för att på ett mer effektivt sätt nå sina mål (Whittington et al. 2022 s. 247).

En organisations distributionskedja kan presenteras genom en fysisk eller funktionell förklaring. Den fysiska förklaringen ser på kedjan utifrån flera delar vilket skapar ett flöde från produktion till slutkund där fokuset ligger på att få det bästa resultatet (Rahbari, Khamseh & Mohamadi 2023; Rizzi 2022, s. 9). Från det funktionella perspektivet ser man kedjans delar som funktioner som är organiserade och hanterade av människor, här är syftet snarare att effektivisera organisationernas olika funktioner för att uppnå sina mål. Skillnaden mellan perspektiven är att det funktionella perspektivet tar hänsyn till att flera organisationer kan samarbeta för att skapa en mer effektiv distributionskedja som i sin tur kan underlätta krishanteringen (Rizzi 2022, s. 9). Det funktionella perspektivet är oftast det som ligger i fokus när man hänvisar till en distributionskedja och ett tillhörande värdesystem (Rahbari, Khamseh & Mohamadi 2023; Rizzi 2022, s. 90; Whittington et al. s. 107).

Al-obaidan och Scully (1993) samt Grau & Reig (2015) anser att bakåt vertikal integrering är det som bidrar med mest nytta för organisationer vilket befinner sig långt ner i distributionskedjan i fallet där vertikal integrering används som en krisåtgärd. Eftersom att vertikal integrering bakåt kan leda till att organisationer bättre kan få kontroll över produktionen vilket leder till att det blir lättare att förutspå skiftningar i efterfrågan och minska osäkerheten för produktfel. Genom att integrera produktionsbolag i distributionskedjan kan en organisation effektivisera sina fysiska tillgångar för att se till att organisationerna kan erbjuda de produkter som efterfrågas (Anderson & Schmittlein 1984).

Avsnittet har presenterat vad vertikal integrering är och vad det innebär för att bistå läsaren med en förståelse om hur det går till och varför det kan vara en användbar strategi vid kris. Huruvida vertikal integrering är en strategi för dagligvaruhandeln är något som kommer att analyseras senare och syftet med att undersöka fenomenets användbarhet är då det hade kunnat varit användbart för branschen.

### **Har vi verkligen lärt oss från våra kriser?**

*Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikal integrerings utrymme*

---

I analysen kommer teorierna att analyseras ur en liknande struktur som kapitlet med den teoretiska referensram som presenterats. Där krishanteringsprocessen redogörs och analyseras i en kronologisk ordning för att se hur hanteringen går till från start till slut, samt för att på ett tydligt sätt kunna se hur de olika stegen hänger ihop.

### 3. Metod

#### 3.1 Val av ansats

Den uppgift en metod fyller blir av en grundläggande betydelse för forskning då dess uppgift blir att skapa ett relevant underlag vilket kan relateras till undersökningens olika teoretiska utgångspunkter och forskningsfrågor. Med andra ord agerar metoden som en brygga mellan problemformuleringen och teorin, men även det empiriska underlaget (Lind 2022, s. 157). Syftet med studien är att bidra med en djupare förståelse för fenomenet. Kvalitativa utgångspunkter präglas av en önskan att skapa tolkningar vilket önskar att utveckla den aktuella förståelsen som finns för ett fenomen, snarare än att generera kvantifierbar data (Alvehus 2019, s. 23). Denna studie kommer därav att utgå från en kvalitativ utgångspunkt då studiens avsikt ägnar sig åt ett fördjupande av den förståelse som finns för hur fenomenet kris och krishantering inom livsmedelsbranschen.

Vid det första stadiet i studien ansågs en induktiv vara den mest lämpliga för att besvara forskningsfrågan. En induktiv metod och process präglas av att gå från empirin och resultat till teorin för att kunna besvara frågeställningen (Bryman 2018, s. 49). Valet av en induktiv metod motiverades ytterligare av förståelsen om fenomenet. Att det ansågs vara svårt att skapa en förståelse utan grund och därav kommer förståelsen att framkomma under arbetets gång där det empiriska materialet analyseras för att sedan ställas mot teori för att komma till slutsats. Vid vidare arbete av studien framkom det tillslut tydligt att en induktiv inte var lämplig för att få ett bra svar. Därför valdes att gå över till en abduktiv metod istället. En abduktiv metod ser istället till att grunda sig teoretisk förståelse och vill förstå hur forskningsgruppen skapar sin världsbild och löser problem (Bryman 2018, s. 478). Den stora skillnaden mellan induktiv och abduktiv metod är att den sistnämnda ser det från att skapa ett synsätt och perspektiv för att förklara deras förståelse och upplevelser.

I och med att studien tar spjärn i respondenternas åsikter, handlingar och problem för att få en verklighetsuppfattning med personerna och samtidigt skapa en ytterligare förståelse och utveckla deras situation, för att utgå från ett hermeneutisk synsätt. Det hermeneutiska perspektivet ser till att ytterligare skapa en förståelse för människors beteende. Det grundar sig att genom teori och metod kunna tolka människors handlingar för att få en mening från intervjupersonens perspektiv (Bryman 2018, s. 52). Grunden som en abduktiv metod och ett hermeneutiskt perspektiv ger oss skapar goda förutsättningar för en väl genomförd studie på grund av att svaren är i hög grad påverkade av personliga åsikter som behöver tolkas och analyseras. Att förstå undersökningens personernas situationer är ytterst viktigt för att en kvalitativ forskning skall vara tillräckligt god och genom en abduktiv metod

växlas det mellan empirisk och teoretisk reflektion (Alvehus 2019, s. 113; Bryman 2018, s. 477). Det anses även anses att valet av ansats kan förhålla sig bra till det studieämne som har valts och kommer att presenteras mer om nedan.

### **3.1.1 Val av studieobjekt/ämne**

Som nämnts i tidigare avsnitt är dagligvaruhandeln en bransch vilket präglats av flertal kriser på senaste tiden. Det ansågs därför vara fördelaktigt att undersöka vidare hur de olika kriser kan bemötas och studien har därav ägnats åt att bredda denna förståelse som finns i dagsläget. För att bredda denna förståelse har studien utförts ur ett företagsperspektiv. Från den kvalitativa ansatsen med ett företagsperspektiv som studien genomförts ur kommer kvalitativa intervjuer att genomföras. I en kvalitativ metod kan intervjuer anses vara en näst intill ofrånkomlig metod när det kommer till att förstå hur människor handlar i olika sammanhang (Alvehus 2019, s. 84). Då målet var att skapa en förståelse av dagligvaruhandelns agerande i kris och deras krishantering ansåg vi att det var ett relevant tillvägagångssätt. De respondenter vi har intervjuat är personer med erfarenheter från branschen, vilket vi tillsammans ansåg skulle bidra till en mer nyanserad bild om ämnet, även om det i första anblick kunde anses som känsligt då en verksamhets position kan påverkas. Alvehus (2019, s. 89) argumenterar för att det kan uppstå problem med intervjuer där respondenterna färgar sina svar för att framställas på ett positivt sätt. Däremot för intervjuerna vi genomfört ansåg vi inte att det var ett stort problem eftersom att alla respondenter har informerats att de har hanterats anonymt. Trost (2010, s. 43) belyser även att intervjuer som genomförs i ett forskningssyfte alltid bygger på konfidentialitet och att datan inte är intressant förrän den sätts i relation och tolkas med hjälp av något teoretiskt verktyg. Därav ansåg vi inte att det var ett problem vi märkte av vid genomförandet av våra intervjuer och intervjuformen är anpassad för att inte vara för närgången.

Den empiriska insamlingen av vårt kvalitativa material har skett genom 6 intervjuer som tillsammans blev 8 timmar. Eftersom rapporten utgår från en kvalitativ metod så behövs ett urval som ser till att underlätta att svara på frågeställningen och hjälpa till att skapa en nyanserad analys. Det är viktigt att respondenterna kan bidra med så användbart underlag som möjligt (Lind 2022, s. 162). Därför används ett målstyrt urval för att få tag på rätt respondenter vilket är ett typ av icke-sannolikhetsurval. Bryman (2018, s. 496) förklarar att målstyrt urval underlättar att man skall kunna välja ut de personer som är bäst lämpade för undersökningen. Eftersom rapporten syftar till att undersöka hur dagligvaruhandeln hanterar kriser har urvalet gjort för att få insikt i vilka åtgärder de tar. Därför har urvalet begränsats till personer som besitter kunskap om hur deras organisation hanterar och förebygger potentiella kriser. Vidare är urvalet begränsat till personer som besitter en position med ansvar, då de ofta har mer kunskap inom krishantering än de som arbetar på exempelvis golvet, inom dagligvaruhandeln och livsmedelsbranschen.

Arbetet med urvalet präglades i första början av motgångar eftersom vi upptäckte att inte många respondenter ville ställa upp, en bransch ständigt jagad av media var kanske inte det lättaste urvalet. Detta ledde till flertal funderingar om hur detta skulle påverka studien. Däremot visade det slutgiltiga urvalet av respondenter vi fått vara användbart för studien, även om modifieringar i ansats, problem och annat har gjorts. Vi anser att vi kan ha uppnått en teoretisk mättnad i vårt empiriska material. Eftersom vi ansåg att fler intervjuer troligtvis inte skulle bidra med något nytt kunskapsbidrag och då inte direkt påverka analysen (Bryman 2018, s. 501). Vi är däremot medvetna om att det är ett smalt urval men vi väljer ändå att tro på en teoretisk mättnad, men är även öppna för att potentiell kritik kan härledas till urvalet. Nedan kommer motiveringen bakom de olika respondenternas medverkan att presenteras.

### **3.1.1.1 Respondenternas lämplighet**

Intervjuperson 1 anses som en ytterst lämplig person för undersökningen. Personen har en ledande position för ett stort livsmedelsföretag i Sverige. Personen är delaktig i beslut som tas för att säkerställa att stora delar av organisationen fungerar som den ska. Intervjuperson 2 och 3 är båda högst ansvariga för varsin butik på olika orter i Sverige. Dessa har som främsta ansvarsuppgift att bedriva livsmedelsbutiken. På grund av att dessa personer är längst fram i ledet och de som framförallt hanterar kunder besitter de på information som visar hur livsmedelsbranschen hanterar och bibehåller sina kunder i kriser. Intervjuperson 4 arbetar med en ledande position på ett logistikbolag och hanterar uppgifter rörande livsmedelssäkerhet och andra relaterade frågor och förblir därmed lämplig att intervjua då individen kan bidra med information om hur hanteringen går till. Intervjuperson 5 jobbar med affärsstrategiska beslut på ett livsmedelsbolag och hanterar dagligen frågor om verksamhetens handlande, kommunikation och andra relevanta områden till undersökningen och förblir därmed relevant för undersökningen. Intervjuperson 6 arbetar med operativa beslut gällande dagligvaruhandeln på en daglig basis och arbetar med att utveckla verksamheten på ett stort bolag. Därav kan intervjuperson 6 anses vara en lämplig intervjuperson då kunskapen direkt går att relatera till hantering och styrning och inte minst vid kriser.

## **3.2 Semistrukturerade intervjuer**

För att intervjuerna skulle vara anpassade för dess syfte ansåg vi att semistrukturerade intervjuer var det lämpligaste valet av intervjuform. Vi ansåg att den kunskap respondenterna besitter troligtvis hade kunnat leda oss in på spår vi inte hade förberett oss för vilket i sin tur skapar ett mer informationsrikt material än om endast ett standardiserat frågeformulär brukats. Det är viktigt att en intervjuare kan anpassa sig, lyssna och följa upp relevanta spår när en fördjupad bild om ett ämne önskas (Alvehus 2019, s. 89). Vi ansåg även att det var viktigt att ställa flera följande eller snarlika frågor om samma

företeelse för att kunna förstå de olika nyanserna (Troost 2010, s. 132). För att respondenterna skulle få chans att behandla samma ämnen utformade efter deras kunskapsområde har intervjuformen och de rörande frågorna utformats på ett öppet sätt där följdfrågor ställs för att försöka få respondenterna att beröra samtliga delar, vilket Troost (2010, s. 54) argumenterar för är viktigt.

Intervjuguiden som intervjuerna baserats på har varit utformad efter studiens syfte och har anpassats så att svaren till en fråga leder till en annan, samt att frågorna möjliggör ett informationsutbyte där respondenterna delar med sig av användbar information (Bryman 2018, s. 565). Alla respondenterna vilket intervjuats har berörts av samtliga teman av intervjuguiden på ett eller annat sätt och de aktuella teman i intervjuguiden var: intro om intervjuperson, intro till intervju, förberedelser för kris, krisledning och samarbete, livsmedelssäkerhet och kvalitet, ekonomisk påverkan av kriser, planering och framtida kriser, vertikal integrering, möjligheter efter/under kris och avslutande frågor. Bryman (2018, s. 566) belyser hur forskningsfrågor för en kvalitativ forskningsprocess inte bör förhindra alternativa idéer eller att man får inleda undersökningen med för många färdigformulerade idéer. Intervjuguiden var utformad på ett vis som att varje område i intervjuguiden hade ett antal frågor för att förhålla sig till studiens syfte och fokus men även öppna upp för flexibilitet, vilket Bryman (2018, s. 563) belyser är ett kännetecknande drag för semistrukturerade intervjuer.

### **3.2.1 Genomförande av intervjuer**

Vid genomförandet av intervjuerna förhöll vi oss till att en av oss agerade som en intervjuare och en av oss förde anteckningar. Även om Bryman (2018, s. 578) argumenterar för att det inte är idealt att föra dokumentation under en intervju. För enkelhetens skull ansåg vi det lämpligt att samma person ställde frågor och förde intervjun framåt medan den andra dokumenterade och såg till att samtliga ämnen berördes. Eftersom vi var två personer som genomförde intervjun ansåg vi att det var rimligt ändå. Vidare genomfördes en pilotintervju för att se till att personen som intervjuades var balanserad och etisk medveten. Det gjordes i försök att undvika en passiv respondent samt för att informera respondenten om studiens syfte och konfidentialitet (Bryman 2018, s. 567). En ytterligare motivation till varför vi ville informera respondenten var för att minska risken för att de skulle vinkla sina svar eftersom ämnet kan ses som känsligt.

För att säkerställa att respondenterna ska känna sig bekväma under intervjun har respondenten fått välja mellan att genomföra intervjun på plats eller online på program som Zoom eller Teams. Troost (2010, s. 65) belyser att respondenternas åsikt om plats är en viktig aspekt i genomförandet för en intervju även om intervjuerna får föreslå plats. När intervjuerna väl genomförts såg vi att majoriteten av intervjuerna blev genomförda digitalt medan endast två intervjuer gjordes på plats. Vid intervjutillfällena har en diktafon använts för att spela in intervjuerna. Troost (2010, s. 74) belyser att



alla inte vill bli inspelade och det är viktigt att fråga om deras inställning. Tillsammans med GDPR, vilket det kommer att presenteras mer om, är det av ytterst relevans för vår empiriska undersökning att få tillåtelse att spela in efter förfrågan av respondenternas inställning. Efter intervjuerna har inspelningarna gått igenom och sedan transkriberats för att föra protokoll över vad som sagt under intervjun. Eftersom att det är ett stort arbete att transkribera intervjuerna (Bryman 2018, s. 580) har ljudfilerna gått igenom flera gånger för att säkerställa att det som sagts i intervjun transkriberas rätt då det inte är ovanligt att misstag sker i det stadiet.

### **3.3 Etiskt förhållningsaspekter och utförande**

Det material som kommer att samlas in genom intervjuer kommer att tydligt följa de etiska principer och förhållningspunkter som finns (Bryman 2018, s. 170). Utöver detta följs även GDPR för att skydda alla de väljer att ställa upp i undersökningen för att säkerställa deras samtycke och identitet. För att allt skall gå rätt till har det tydligt varit säkra på att samtycke finns. För att vidare skydda intervjupersonernas identitet finns det inget som visar på vad personen heter, vilken organisation de tillhör, ålder eller kön på någon offentlig plattform. Samtliga intervjupersoner har blivit informerade om bakgrunden, deltagande och syftet med den information de väljer att dela med sig av varpå samtycke har getts. Efter att intervjun varit har den sedan laddats över till datorn för att transkriberas för att senare tagits bort och raderas för att säkerställa sekretess. Möjliga utdrag av citat har gjorts för att användas i ett analytiskt syfte. Eftersom undersökningen fokuserar på kriser och krishantering inom livsmedelsbranschen, som är ett aktuellt område, har det varit ytterst viktigt att bibehålla en god sekretess genom hela processen. Inte bara för att skydda personerna men även för att skydda organisationerna och deras krishantering och strategier.

### **3.4 Tematisering**

Analysarbetet startade redan vid de första intervjuerna. Vid transkriberingen blev vi mer bekanta med materialet som snabbt gav oss en insikt om hur analysen skulle bli utformad. Det var en stor fördel att vara två under arbetet då detta gav oss olika perspektiv på hur man tolkade samma material. Innan skrivandet med analysen drog igång valde vi att tematisera det empiriska materialet som skulle besvara vår fråga. Tematiseringen av materialet var däremot inget vi ansåg var enkelt eftersom det verkade råda en stor komplexitet inom ämnet. Den komplexitet som vi märkte blev en stor del av varför tematiseringen i analysen blev som den blev. Vi kom fram till följande tematisering: definition på kris, krisförebyggande, krishantering, vertikal integrering och möjligheter med kriser. Efter tematiseringen inför analysen var vi tvungna att se till vi hade relevant teori vilket även det ledde till modifieringar av vårt teoretiska ramverk. Slutligen började analysarbetet där vi började analysera teorin i förhållande med empirin för att se hur verkligheten kontra forskningen såg på ämnet.

## 4. Analys

### 4.1 Dagligvarubranschens dynamiska syn på kris

Vid insamlingen av det empiriska materialet gick det i första anblick att tyda att det rådde en diskrepans mellan respondenternas definitioner av kris i branschen. Det verkade som att åsikterna varierade beroende på vilken befattning respondenten hade i dagligvaruhandelns olika funktionsområden. Reflektionerna nedan ger en inblick i hur de olika synen på kris gestaltades i intervjuerna efter deras verksamhetsroll. Intervjuperson 2 och 3 beskrev det utifrån ett perspektiv där fokuset låg på händelser vilket hotade deras funktionella verksamhet i form av tomma hyllor eller personalbrist. Intervjupersonerna 4 och 5 var mer inne på att kriser utifrån deras erfarenhet handlar om när produkter återkallas. Det kan vara av säkerhetsskäl då en produkt har blivit fel och kan vara potentiellt skadlig, vilket i sin tur kan skapa ett medialt pådrag vilket skadar samtliga delar av branschen. Intervjuperson 1 reflekterade mer utöver helheten och ansåg att kriser var något som hotade hela verksamheten eller varumärket och skulle kunna vara när system kraschar men även mediala skandaler, akuta händelser vilket kräver direkt hantering på olika nivåer. Intervjuperson 6 gav ett intressant perspektiv på kris vilket följande citat kommer att redogöra för.

Så jag skulle säga att krisen kan komma från två håll och få lite olika påverkan. Det som är nu senast eller det som är i ropet nyheterna, så det är ju det är en vad man kan kalla en kundkris liksom. Utifrån utifrån att det är från kunderna som det kommer tryck och det är ju för att priserna höjts väldigt mycket. Det som vi samtidigt haft är ju också eller det som egentligen skapade kundkretsen är ju en suppler kris i form av att priser på insatsvaror och gått upp väldigt mycket (Intervjuperson 6).

Citatet av Intervjuperson 6 visar på hur kriser kan komma från olika håll och att en kris som uppstår i ett led mycket sannolikt kan komma och påverka en annan del av branschen, det går att tolka att det råder en dynamik där branschens olika delar påverkar varandra. Utifrån intervjuperson 6 och de resterande respondenternas svar i förhållande till teorin kan det anses att deras definitioner av kris kan tolkas som händelser vilket förutsätter verksamheten i en omtumlande situation likt vad Taneja et al. (2014) och Kirecheva (2022) ansåg. Även om de olika synsätten kan argumenteras för ha olika stor påverkan. Det går även att tyda lika så att de olika kriserna sker från olika interna och externa premisser vilket Kim & Woo (2021) argumenterade för var en betydande aspekt av kris. Intervjuperson 6 citat var något som blev intressant för analyseringen av respondenternas definition av kriser. Det kan tolkas som att diskrepansen mellan respondenternas åsikter kan bero på branschens dynamik vilket det kan anses vara relevant att redogöra för innan de olika metoderna av krishantering presenteras och analyseras för att förstå hur de olika delarna hör samman och för att slutligen kunna besvara frågeställningarna.

Det går att tolka att den dynamik som branschen präglas av är en grund till varför respondenternas svar om vad en kris är har varierat. De beroendeförhållanden som finns i branschen kan vidare antas skapa en krisdynamik då kriserna som uppstår i en del av branschen kan mycket sannolikt leda till en kris för en annan och vice versa. Utifrån intervjuperson 2 och 3 kan vi se att deras benämningar på kris går att tolka som att ansvaret enligt dem ofta kan härledas till någon annan, antingen personalen eller leverantörerna. Vidare beskrev Intervjuperson 2 och Intervjuperson 3 att när inflationen stiger är det leverantörerna vilket höjer priserna och samtliga involverade måste hänga med. Det är här det blir intressant eftersom enligt intervjupersonerna 4 & 5 är det även deras leverantörer som höjt sina priser, råvarukostnaderna har ökat och alla led justerar sina priser. Detta blir likt vad Ihle et al. (2020) beskriver sker när systemen blir rubbade och att tillförseln av varor blir begränsad eller dyrare och det är här det kan tolkas som att exemplet är en extern omständighet som har kommit in och rört om i branschen. Vidare kan det tolkas som att alla påverkas men det är de som bedriver försäljningen till slutkund som blir ansiktet utåt för krisen.

Utifrån intervjupersonerna 1 men även 6 till skillnad från intervjuperson 2, 3, 4 & 5 var helhetsbilden av en kris, när något i verksamhetens olika funktioner har gått snett. Basiurkina (2017) belyser att det är viktigt att förstå var en kris slår mot en verksamhet och hur den kan påverka verksamhetens olika delar. När ett system kraschar eller det uppstår en leverantörskris kan det antas att det påverkar branschens olika delar och att det finns en relevans att undersöka hur krisen kommer att sprida sig vidare. Det kan antas att respondenternas olika bild om kris beror på vilken position de besitter eftersom de externa och interna utmaningarna som uppstår i sin tur påverkar olika delar av branschen på olika sätt, och inte sällan sprider sig mellan varandra, vilket blir en viktig slutsats att ta med sig till följande avsnitt av analysen där de olika stadierna av krishanteringen analyseras.

## **4.2 Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess - från före till efter**

Föregående avsnitt har analyserat hur branschens syn på kris har sett ut efter genomgången empiri. Följande avsnitt kommer att analysera hur krishanteringsprocessen har sett ut utifrån respondenterna, samt hur processen speglas genom deras syn på kris och hur det förhåller sig till teorin.

### **4.2.1 Den förebyggande delen innan en kris**

Den komplexitet som upptäcktes av respondenternas syn på kris verkar även speglas i steget innan kris. Det kan bero på att dynamiken som råder i branschen även sätter prägel på hur arbetet innan kris kan gå till och att respondenternas svar därför förhåller sig till hur deras position inom branschen möjliggör ett förebyggande arbete eller inte. Intervjupersonerna 1, 3 och 6 hade en mer pessimistisk

syn på hur kriser kan förebyggas. Citatet av intervjuperson 3 visar på den synen vilket präglades av att de var oundvikbara och att när de väl kom behövde de hanteras.

Det finns ju inte så mycket du kan göra på något jäkla bra sätt [...] det det finns ingen riktig planering du kan göra, jag menar det du utan det du kan göra är att hantera situationen som uppstår för det är väldigt svårt att förutspå (Intervjuperson 3).

Det går att skildra att det som kommer uppstå är väldigt svårt att förutspå eftersom att ingen kris är sig lik, samt att det inte finns mycket förebyggande åtgärder som kommer att fungera, citatet speglar den skeptiska bilden som intervjuperson 3 har till det förebyggande steget innan en kris. Synsättet förhåller sig inte till varken till Bhattacharya et al. (2021), Coombs och Laufer (2018) eller Jaques (2007) föreslagna åtgärder vilket kan tolkas bero på den komplexitet som kriserna har och gör att de är svårförstådda. Vidare kan det tolkas som att komplexiteten av krisens natur gör att det kanske kräver att en individ behöver gå igenom en viss typ av kris för att förstå dess natur och hur den eventuellt kan förebyggas. Intervjuperson 1 och 6 var även inne på att de hade börjat formulera krisplaner inom organisationen men att när krisen väl kom var det Jaques (2007) föreslagit om system och manualer något som var väldigt svårt och ansåg även likt intervjuperson 3 att det var väldigt svårt att ha sånt fördefinierat vilket vidare stärker ideen om krisers komplexitet. Jaques (2007) slutsatser om system och manualer kanske inte fungerar bra i branschens alla delar och att vissa delar är mer utsatta än andra. Det kan vidare tolkas som orsaken till att intervjupersonerna 1, 3 och 6 syn färgats är en tro att steget innan kris innebär att de ska vara helt redo vilket stämmer överens med vad Jaques (2007) lyfte fram om att förberedelserna kan lura en organisation till att tro att de är "redo för kris" vilket inte är fallet, arbetet innefattar endast gissningar vilket i bästa fall kan vara gynnsamma. Det kan antas att det förebyggande steget inte alltid uppfattas vara enkelt eller fungerande och att det kan bero på att krisens komplexitet gör att de planer som görs inte medför några garantier.

Däremot verkade det även finnas glimtar av ljus i den mörka komplexitet som verkar prägla kris och krishantering där det förebyggande steget verkade få ett större användningsområde vilket inte endast gestaltades av skepticism. Citatet av intervjuperson 2 visar på att det visserligen är komplext med kriser men att det faktiskt är möjligt att förebygga kriser.

Ja, det är väl tyvärr så ibland att man har inte en rutin för en kris, för de har verkligen står mitt i den. Men då får man ju verkligen se till att man använder sig av dom erfarenheterna in och ta med sig det inför nästa (Intervjuperson 2).

Då då kan ju hans erfarenhet säga att så fort du läser om det här larmet? Okej, jag vet att det här kommer hända. Se till och beställ hem så mycket som möjligt, man skyddar sig själv [...] man man vet ju vad som kommer att hända så fort man får första indikationen så dammsuger man ju marknaden för att försöka säkerställa för sin egen drift (Intervjuperson 2).

Det första citatet speglar svårigheterna med att ha rutiner innan en kris och att bristen på rutiner kan vara en utmaning, men belyser även vikten av ett lärande från tidigare erfarenheter för att i framtiden kunna förebygga kriser. Det andra citatet speglar ett förebyggande sätt respondenten brukar sig åt för att undvika tomma hyllor av en vara där respondenten har analyserat omvärlden i form av utbud och efterfrågan. Det kan tolkas som att det skett en riskbedömning av intervjuperson 2 vilket Coombs & Laufer (2018) ansåg var förebyggande, det kan det även tolkas som att riskbedömningen gjorts i form av ett informationssamlade vilket Bhattacharya et al. (2021) och Jaques (2007) ansåg vara nyckelstenen i arbetet med att förbereda sig eller förebygga en kris. Det kan antas att intervjuperson 2 ser på kris som en visserligen komplex sak men att intervjuperson 2 har lärt sig från tidigare kriser att scanna marknaden och där komplexiteten i just den aspekten av fenomenet har minskat eftersom respondenten hittat lösningar på hur just den krisen förebyggs. Vidare går det att anta att det förebyggande arbetet är möjligt, samt att det kan fungera i vissa omständigheter men att det inte alltid är en lätt uppgift som alltid fungerar. Vidare kan det tolkas som att den förståelse om hur en kris kan ske kan i sin tur skapa möjligheter för att förebygga kriser, det kanske krävs att en individ går igenom några kriser först för att lära sig huruvida de förebyggs.

Om det byggs vidare på den tanke som föregående stycke avslutades med kan det tolkas som att det även finns vissa delar av branschen där arbetet med det förebyggande steget verkar självklart och det skildrar följande citat av intervjupersonerna 4 och 5.

Så här, vi jobbar ju med kvalitetssäkring som vi gör hela tiden. Det är ju att jobba förebyggande och proaktivt och försöka liksom ligga steget före och sen när det händer en kris så får man ju hantera det. Men allting handlar om att försöka hitta och hantera i förväg så att vi har ju väldigt många kontrollpunkter och sätt för att liksom undvika kriser (Intervjuperson 4).

Så vi har också ett maskineri där vi kollar alla sociala kanaler. Vad skriver om våra produkter? Vi kan ju inte ta bort dem, men vi kan bevaka så att vi ligger steget före. Likadant med konkurrenterna som vi vet nu att vår värsta konkurrent lanserar en ny produkt typ idag och det har ju vi blockat med vår säljkår. Vi har liksom satt in extra möten så att de är förberedda så att inte vi står där och bli överkörda i butiken i och med att det är nytt revidering fönster precis den här (Intervjuperson 5).

Citaten skildrar intervjuperson 4 och intervjuperson 5 inställning och agerande till steget innan en kris och visar på de proaktiva förebyggande åtgärder en organisation kan ägna sig åt, vikten av att stega ett steg före betonas för att förebygga och identifiera potentiella händelser innan de eskalerar till kriser. De två citaten representerar två olika konkreta åtgärder. Det första citatet speglar hur processer noggrant kontrolleras med kontrollpunkter för att undvika potentiella kriser. Detta kan kopplas till både Bhattacharya et al. (2021) och Jaques (2007) slutsatser om att risken för en kris kan minimeras om processer kontrolleras för att se till att varor produceras på ett godtyckligt vis men även att ett företag

tar sitt sociala ansvar vilket Coombs & Laufer (2018) argumenterar för är en viktig aspekt. Det går att tolka att det som skildras ur intervjuperson 4 citat är en mer medvetenhet om hur kriser skapas, det kan vara så att den positionen respondenten besitter leder till ett mer omfattande arbete med att förebygga kriser där det sociala ansvaret företaget tar har en hög prioritet. Det andra citatet skildrar istället en övervakning av kund- och konkurrensbeteenden för att förebygga kriser. Detta stämmer tydligt överens med vad Bhattacharya et al. (2021) och Jaques (2007) ansåg om informationsinsamling för att undvika kriser. Tillvägagångssättet kan anses vara ett alternativt sätt till det tidigare citatet att förebygga kriser då kunder och konkurrenters agerande övervakas istället för verksamhetens egna processer. Skillnaden mellan intervjuperson 4 och intervjuperson 5 var att den sistnämnda hade synen att det förebyggande involverade båda åtgärderna i det förebyggande steget. Det kan antas att både intervjuperson 4 och intervjuperson 5 erfarenheter av kris kanske har varit större än resterande respondenter och att deras arbetsuppgifter präglas av ett större krisförebyggande arbete än resterande, vilket kan ha bidragit till att deras åsikter om steget innan kris var mer etablerade med aktiva steg att gå tillväga för att systematiskt arbeta för att undvika kriser. Vidare kan det vara så att den delen av branschen som ägnar sig åt produktionsarbete med krisförebyggande åtgärder har skapats av deras ständiga utsatthet av media och tidigare misstag vilket lett till ett behov av ökad kontroll.

Avsnittet har analyserat det förebyggande arbetet utifrån branschens syn på steget innan en kris och det kan tolkas som att arbetet med de förebyggande åtgärderna även här präglas av en komplexitet där erfarenheter av kris spelar roll för förtroendet för huruvida steget innan kris där kriser potentiellt kan förebyggas eller inte. När krisen väl är aktuell kommer att analyseras utifrån följande avsnitt utifrån de olika interna och externa strategiska alternativen.

#### **4.2.2 Utvecklingen och implementering strategiska alternativ när krisen är kommen**

När krisen väl är kommen och krishanteringsprocessen skiftat till nästa steg är det dags att minimera krisen och den potentiella skada som kan ske. Samtliga respondenter betonade hur kommunikation var en väsentlig åtgärd för att förmedla en strategi. Från deras gemensamma erfarenheter av kris framkommer det tydligt att oavsett kris eller position är det väsentlig aspekt av krishantering att på ett tydligt sätt kommunicera för att hantera kriser. Det spelade ingen roll om organisationen var mer benägen att använda sig av externa eller interna strategier eftersom det var underordnat att hela organisationen behövde vara medvetna om vad som skedde. Citatet av Intervjuperson 1 ger en inblick i hur kommunikation behöver bygga på både externa och interna processer.

Så det var ju liksom punkt 1:A i det här sambandet med det fanns alltså att det här med vart tillverkas saker och ting och det gick ju ganska snabbt att få fram en lista på det där och sen var det ju snabba beslut som behövde fattas i samråd med liksom

### **Har vi verkligen lärt oss från våra kriser?**

*Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikal integrerings utrymme*

---

grossister och leverantörer. OK, för intern dialog till samtliga butiker och bort bort från alla butiker, hitta ersättning och sen OK, sen kommunicerar vi ett gemensamt kommunikationspaket mot kund (Intervjuperson 1).

Citatet ger en tydlig insikt i hur kommunikationen spelar en stor roll. Att krishanteringen på ett eller annat sätt börjar med att informera eller agera inom den egna organisationen för att sedan kommunicera med externa intressenter. Vilket tyder på att den interna kommunikationen är minst lika viktig som den externa. Detta är något som stämmer överens med vad Valackiene (2021) benämner som en av grundstenarna i krishantering. Det kan tolkas som att intervjuperson 1 menar att det krävs en förståelse för hur kommunikationen går till i kris. Det verkar inte gå att endast kommunicera åt ena hållet för då kommer inte hela budskapet fram och att det då säkerligen inte hade blivit någon effektiv krishantering. Vidare speglar citatet att kommunikationen sker på interna och externa kanaler vilket bidrog till hur hanteringen gick till. Det intervjuperson 1 verkar mena är att den interna kommunikationen är lika viktig som den externa för att hanteringen ska fungera, vilket stämmer överens med vad Valackiene (2021) ansåg om att krishanteringsstrategier ofta bygger på både interna och externa åtgärder. Det kan vidare antas utifrån intervjuperson 1 citat att kommunikationen mellan de interna och externa parterna varierar vilket Bhattacharya et al. (2021) samt Coombs och Laufer (2018) argumenterade för var viktigt att överväga. Det kan antas att kommunikation är av en ytterst stor relevans eftersom att samtliga respondenter valt att nämna det som en strategi att bemöta en aktuell kris. Däremot kan det även vara så att det måste finnas substans i det som kommuniceras, samt att andra interna eller externa åtgärder skapar förutsättningarna för att ha något budskap att kommunicera. Vilket leder till hur de olika delarna av branschen väljer att bemöta kriserna och hur de väljer att kombinera deras åtgärder med kommunikationen.

Dock finns det fortfarande en oklarhet om hur organisationer hanterar kriser beroende på vilken position som de har i branschen. Att kommunikation var en självklarhet förtydligades ovan. När det kom till hur de olika delarna inom branschen valde att hantera kriserna gick det att urskilja att de längre ner i branschen ägnade sig främst åt interna lösningar. Citaten från intervjuperson 2 och 3 speglar hur de framförallt vänder sig internt när krisen kommer vilket i detta fallet var när en hotbild från media förmedlas kopplat till inflationskrisen.

Och om man tittar på våra kunder då så har jag väl, vi har i alla fall bestämt oss för att på något vis backa tillbaka. Bli bra att hålla oss till det absolut basic och det ska vi göra väldigt bra. Inte kanske hakat på för mycket den här mediebilden utan någonstans ändå se till att vi håller om kunden och vi har. Får fortsätta göra det. Vi är riktigt bra på att göra det ännu bättre (Intervjuperson 2).

Om man tänker rent krasst så skulle ju vi också behöva ta ut lite höjd för dels inlets regleringen av hyran i höstas och dels elräkningarna hela 2022. De har vi ju liksom inte lagt på våra kunder så att det slår ju liksom rätt ner i resultaträkningen. För vi känner det att det är inte rätt läge att göra det just nu (Intervjuperson 3).

Citaten speglar hur inflationen har lett till att deras verksamheter påverkas i form av marginal och negativa reportage från media. Det första citatet syftar på att när priserna på inköpsvaror blivit dyrare har en intern åtgärd gjorts att sortimentet som beställs in blivit mer basic, det har skett en minskning på premiumvaror för att behålla kundernas förtroende. Citat två speglar mer på att respondenterna inte tagit ut lika stora prishöjningar som konkurrenterna i branschen och att de på det viset försöker behålla förtroendet hos kunderna.

Det går att tolka att deras interna åtgärder visserligen förhåller sig till vad Bhattacharya et al. (2021) lyfte fram om att anpassa utbud och vad Coombs och Laufer (2018) ansåg om att sänka priser, samt vad Jaques (2009) ansåg om snabba omställningsprocesser. Det är däremot oklart huruvida effektivt deras valda strategier är eftersom att den skademinimering vilket Coombs och Laufer (2018) lyfte fram som en väsentlig aspekt inte går att sätta i relation till om de hade höjt priserna eller fortsatt beställt premiumprodukter. Det möjligtvis beror på att intervjupersonerna 2 och 3 egentligen inte har något annat val än att vända sig internt för att hantera kriser, de kan inte röra sig nedåt i distributionskedjan eftersom de redan är längst ner. De har även svårt att röra sig bakåt då det nästan alltid finns en större paraplyorganisation som sätter riktlinjer och regler på hur butikerna får röra sig och de blir så begränsade i valet av leverantörer. Det kan även antas det kan bero på att intervjupersonerna 2 och 3 är medvetna om att deras situation försätter dem i en knivig sits där varumärket kan skadas. Intervjupersonerna 2 och 3 verkar vara rädda för den externa mediebild som målas upp och det kan tolkas att de hellre väljer att förbruka sina interna resurser för att behålla kunderna och inte ge vika efter den uppmålade bilden som framställs av media. Visserligen verkar intervjupersonerna 2 och 3 sätta kunderna i fokus men det verkar även råda en viss komplexitet om hur effektiva deras strategi är eftersom deras marginaler minskas men att det eventuellt kan leda till fler kunder även om deras handlingsutrymme verkar vara begränsat.

När det kom till de andra delarna av branschen vilket är lite högre upp i distributionskedjan framkom det att de använde sig främst av externa krishanteringsåtgärder. Men som poängterat ovan att interna åtgärder alltid kommer att finnas närvarande åtminstone till en viss grad. Det verkar oundvikligt att inte anpassa olika interna processer även vid en extern krishantering vilket citatet av intervjuperson 4 visar på.

Då hade vi ju längre värdekedjor och jobbade med fler. Ja, vi hade agenter, fler mellanhänder och så vidare och antalet mellanhänder har vi nu kapat i den mån det går. Det får bättre kontroll som ni säger, men också för att få bättre insyn och andra produkter, men också att vi har börjat ta in egna råvaror i hanteringen också så att vi har en anläggning där vårt färska kött, om man säger så, garanterar färskt kött (Intervjuperson 4).



Citatet visar tydligt hur organisationen tidigare hade en längre värdekedja eller distributionskedja, vilket varit svårt att hantera och kontrollera. Det speglas hur det gjordes kapningar i ledet i försök att på ett mer effektivt sätt styra organisationen för öka kontrollen och minimera risken för att en kris skall uppstå. Det kan tolkas som att efter en omstrukturering av de interna processerna har företaget vänt sig till de externa processerna i syfte att ta över eller strukturera dem. Intervjuperson 5 var även inne på liknande spår och nämnde hur brister i logistikprocessen ofta leder till omstrukturering och att det inte sällan sker att leden förkortas i syfte att få ökad transparens. Det kan tolkas som de intervjuperson 4 och 5 är inne på är en form av vertikal integrering som en krishanteringsåtgärd i ett försök att effektivisera verksamheten. Däremot var medvetenheten om fenomenet inget medvetet utan det verkade först och främst ses som en optimering av logistiken. Det kan vidare antas att den externa krishanteringsåtgärd stämmer överens med både vad Jaques (2009) och Coombs och Laufer (2018) lyfte fram om krishantering och hur man skall verka för att vara beredd. Visserligen kan det antas även här att det är ett komplext fenomen eftersom att en sådan korrigerig av leverantörskedjor och affärsmodell tar tid och är kostsamma, däremot kan det tolkas som att intervjuperson 4 och 5 tänker långsiktigt och att de interna och externa åtgärderna som tas vid kommer i långa loppet att gynna en verksamhet. Vidare stämmer åtgärden överens med det Bhattacharya et al. (2021) lyfter fram om utveckling och implementering av nya lösningar. Det kan däremot vara så att deras position inom branschen leder till att användbarheten av vertikal integrering blir större än för andra delar och att det är orsaken till deras inställning. Organisationerna där intervjupersonerna 4 och 5 arbetar för befinner sig relativt långt ner i distributionskedjan och använder framförallt en vertikal integrering bakåt. Vilket Al-Obaidan och Scully (1993) samt Grau och Reig (2016) ansåg hade mest nytta av vertikal integrering som ett krisverktyg, vilket i detta fallet verkar stämma överens med vad Al-obaidan och Scully (1993) samt Grau och Reig (2016) slutsatser.

Det går att tolka att branschens olika sätt att hantera kriser är många och att vissa använder mer interna lösningar än externa och vice versa. Det verkar däremot inte finnas någon vilket endast använder endast intern och extern vilket vidare visar på den komplexitet som fenomenet kris präglas av, det kan tolkas som ett komplext fenomen vilket kräver komplexa lösningar. Vidare verkar det inte finnas någon strategi som är bättre än någon annan utan det verkar vara på det viset att olika delar av branschen brukar sig av olika blandningar av strategier. Även om det visserligen finns vissa gemensamma drag för branschens olika delar verkar det även råda skillnader där ju längre upp man rör sig i branschen verkar de externa lösningarna bli mer frekventa vilket kan bero på att resurserna och ansvarsområdena ökar och utrymmet för externa åtgärder kanske är större.

#### **4.2.3 Utvärderingen av möjligheterna som uppstått efter kris**

Det gick att tolka att respondenterna ansåg att när stormen av en kris väl blåst över kunde kriserna lett till starten på både externa och interna möjligheter, vidare gick det att urskilja vissa konkreta exempel där förbättring, lärande och nya innovationer gjorts. Följande avsnitt kommer att analysera de utvärderingar av möjligheter som uppstått för branschen efter en kris enligt respondenterna. Den framförallt mest frekventa möjligheten som lyftes fram var ökad livsmedelssäkerhet vilket flera intervjupersoner lyfte fram, följande citat av intervjuperson 4 visar på ett exempel av en sådan förbättring.

Ja, den skandalen med varornas kvalitet var en stor skandal på många sätt och som jag sa, ingen av oss förstod varför vi inte hade gjort ett enkelt DNA test [...] Nu gör vi regelbundna dna-tester och inte bara på det utan nu kör vi på allt och alla möjliga animalier. Men också att vi nu ställer krav på certifieringar i hela värdekedjan för kött och animalier. [...] Vi har kartlagt hela värdekedjan och alla köttprodukter istället så vi ställer mycket högre krav så att vi har ju stenkoll idag jämfört med då, även fast vi tyckte vi hade koll då men det visste vi inte (Intervjuperson 4).

Citatet av intervjuperson 4 speglar hur en kris har lett till en möjlighet där kvalitén på en vara har från början varit bristfällig, att krisen sedan skapade en kedjereaktion genom hela ledet. Den speglar hur kedjereaktionen som uppstod präglades av ett lärande och utvecklande av produkt- och livsmedelssäkerheten, vilket i sin tur har blivit en branschstandard. Resterande intervjupersoner nämnde också att skandaler som präglas av bristande produkt- eller livsmedelssäkerhet skapade möjligheter för lärande och framtida förbättringar likt citatet av intervjuperson 4 däremot utan konkret exempel. Det kan tolkas som att möjligheten i citatet speglar ett sätt där hjälpmedel finns för att stärka en organisations delar men även att det görs försök att förutspå en kris, vilket det förstnämnda stämmer överens med vad Bhattacharya et al. (2021) argumenterade för medan det andra motsäger Bhattacharya et al. (2021) slutsats. Vidare argumenterade Jaques (2007) för att de största kostnaderna efter en kris oftast inte var materiella utan immateriella eftersom kriser har en potentiell skada för varumärken. Det kan tolkas som att intervjuperson 4 organisation förstod att om åtgärderna som vidtogs för att hantera krisen inte hade blivit permanent hade krisen kunnat uppstå igen och att kostnaderna för varumärket säkerligen hade skapat stora problem om samma kris uppstod igen. I detta fall kan det urskiljas att det verkar som att krisen hade positiva effekter för branschen på ett långsiktigt plan vilket förstärkte branschen även om det varit kostsamt kan det antas att fördelarna överväger nackdelarna. Det kanske är på det viset att branschen stött på många kriser av det slaget och att det krävde flera misstag för att möjligheten skulle uppstå på grund av krisens komplexitet och att de interna och externa processer som ändrades var det som möjliggjorde förändringen. Visserligen kan det även vara så att möjligheten som uppstått även kan tolkas som ett sätt att förutspå nästa kris men att det huvudsakligen finns till för att stärka organisationens delar.

En annan möjlighet som gick att urskilja är hur kriser kan föra med sig möjligheten att plocka fler marknadsandelar. Följande citat visar på hur en organisation kan plocka fler marknadsandelar genom att utnyttja sin affärsmodell i förhållande till sina konkurrenters position.

Ja, men den här krisen som har varit nu är ju en möjlighet för oss och det är ju lite som jag var inne på. Att liksom när du har en offering som är billig. Det är klart att det är en otrolig möjlighet för oss att ta marknadsandelar upp där och det har man ju också gjort. Delvis att det är väl lite det jag är inne på, liksom att kriser är ofta möjligheter, alltså det ruckar på en balans. [...] Men det är också en otrolig möjlighet för de andra och det är väl på ett sätt är ju alltså den här inflations krisen om man kallar det för det är ju en sån möjlighet för oss, alltså i termer av att vi har ett välpositionerat erbjudande [...] pris kommer nog alltid att vara viktigt. Nu råkar det bara bli så att det blir otroligt viktigt så att det påskyndar en utveckling som redan finns och då får man targeta dem grundgrejerna (Intervjuperson 6).

Citatet av intervjuperson 6 speglar hur inflationen som en kris kan leda till marknadsandelar då den vardagliga balans som finns inom branschen ruckas. Det speglar hur ett välpositionerat erbjudande har i intervjuperson 6 fall skapat möjligheter att plocka marknadsandelar då dimensionen av pris relevans från kunden har ökat. Citatet speglar hur grundvärderingarna kan vara en viktig aspekt när det kommer till hur marknadsandelar kan plockas när branschen blir svajig.

Citatet motsäger lite vad Bhattacharya et al. (2021) argumenterar för är med att en del att ta i beaktning vid utvärdering av en strategi där en utvärdering av affärsmodellen kan vara fördelaktig. Det kan tolkas som att det inte är det bästa att göra i alla fall och att det i vissa fall är bäst att ha is i magen. Det kan säkerligen bero på att om ett företag ändrar sin affärsmodell kan de tappa kunder istället för att vinna dem då förtroendet hos kunden kan minska, i det givna exemplet kanske det är bäst att förhålla sig till sitt lågprisalternativ. Flera andra respondenter var inne liknande spår och det nämndes hur företag vilket kan modifiera sin affärsmodell till att konkurrera med pris i sin tur kan vinna marknadsandelar vilket det i detta fall stämmer överens med Bhattacharya et al. (2021) slutsatser om modifieringar av affärsmodellen. Det kan tolkas som att det även här råder en komplexitet om vilket agerande är bäst och att det visserligen är svårt. Jaques (2007) argumenterade för hur de beslut som fattas under krisen ofta tas i stress men att de besluten ofta har en markant påverkan på en organisation under en längre period framåt. Det kan vidare antas att det finns en stor relevans att noga utvärdera för hur denna typ av möjlighet ska fungera. Det kan tolkas bero på att om en organisation börjar pressa priserna och sedan slutar kan den lojalitet som byggts upp raseras snabbt vilket kanske i värsta fall leder till en helt ny extern kundkris i form av tappad kundkrets och förtroende för varumärket.

De två tidigare exemplen på möjligheter kom främst utifrån interna kriser men vilket blev externa möjligheter. Något som var intressant att se var hur externa kriser även kunde leda till interna

möjligheter. Covid-19 påverkade hela samhället och det såg visserligen inte ljus ut för företag under krisen, det gick däremot att urskilja hur det efter krisen även lett till möjligheter efteråt vilket följande citat av intervjupersonerna 1 och 2 visar på.

Ett helt annat sätt att mötas och träffas, fasta kontorsplatser existerar inte längre. Det är mycket positivt i hur vi arbetar och jag upplevde att det var väldigt, väldigt jobbigt under pandemin för personal i liksom stora personalgrupper. Men i dagsläget så har vi ju kommit ut starkare. Jag tror att många stora organisationers arbetsmiljön är betydligt bättre idag när vi har lärt oss att vi kan vara så mycket flexibla och ändå få det att fungera (Intervjuperson 1).

Vi hade en liten, en liten andel online innan och från en dag till en annan så tiodubblades ju den. Men det gjorde ju också att man fick ställa om personalen från att göra en sak till en annan för kunderna kom ju inte hit på samma sätt (Intervjuperson 2).

Citaten speglar hur de externa restriktionerna som uppstod under krisen satte hinder för hur verksamheten kunde agera. Det första citatet skildrar hur den hantering som uppstod under krisen ledde till att kommunikationsprocessen förändrats. Det andra citatet speglar även hur alternativa tillvägagångssätt utvecklats för att kunna bedriva försäljning. Citaten visar på två olika möjligheter som uppstått men båda bygger på nya teknologiska lösningar vilket möjliggjort en större flexibilitet för såväl kund som för företag. Citaten speglar respondenternas åsikter till den möjlighet som uppstått, skillnaden var att intervjupersonerna 1 och 2 hade konkreta exempel.

Visserligen verkar Covid-19 ha fört med sig komplikationer för flera processer likt vad Falkheimer et al. (2022) argumenterar för men det går även utifrån citaten att urskilja att de komplikationer som uppstått lett till en hantering vilket Jaques (2009) argumenterade för var en aspekt för att möjligheter ska skapas. Det kan vara så att den flexibilitet som uppstått varit en av orsakerna till att det ses som en möjlighet, för intervjuperson 1 sker kommunikationen enklare och för intervjuperson 2 har det lett till en högre omsättning. Det går även att tolka att flera av de åtgärder som gjorts används även i dagsläget vilket ytterligare stärker att krisen lett till möjligheter. Det går även att anta att hanteringen som möjliggjort det som anses vara en möjlighet beror på att det är interna och externa processer som ändrats vilket stämmer överens med Valackiene (2010) slutsatser. Det går även att tolka det lärande som uppstått vilket Bhattacharya et al. (2021), Coombs och Laufer (2018) samt Jaques (2007) alla ansåg var en nyckelfaktor har i detta fallet skett och lett till möjligheter för framtiden, även om det kanske inte är specifikt för branschen. Vidare kan det tolkas som att citatet av intervjuperson 2 visar på en typ av vertikal integrering där de utökat sin verksamhet och rört sig längs distributionskedjan även om det går att argumentera för om det är bak eller fram, men visserligen verkade krishanteringsåtgärden fungera i detta fall. Avsnittet har gått igenom de möjligheter som uppstått efter en kris och följande avsnitt kommer att analysera den nytta vertikal integrering har för branschen samt den relevans åtgärden faktiskt kan ha när för dagligvaruhandeln.

### **4.3 Är vertikal integrering verkligen något för dagligvaruhandeln?**

Utifrån analysen kan det urskiljas att branschen använder sig av vissa former av vertikal integrering. Det var däremot oklart huruvida det var något effektivt eller lönsamt för alla delar i branschen. Tidigare i analysen framkom det att samtliga krishanteringsstrategier bygger på både interna och externa åtgärder men även att bara vissa delar av branschen brukar vertikal integrering. Följande citat visar på hur fenomenet kanske inte är lösningen till allt samt att strategin även kan vara problematiskt och leda till begränsningar för aktörer inom branschen.

Det är ju väldigt så svårt för oss att få skalfördelar i om vi bara targetar en kategori och det skulle ju också bli den effekten att, ja men lek med tanken att vi köper upp [...] Ja, men Santa Maria till exempel alltså taco produkterna, att vi köper upp Santa Maria, då kommer våra konkurrenter garanterat och plocka bort det ur sitt sortiment så att då har vi en väldigt svår konkurrenssituation där att vi kan inte äga varumärken och produkter på det sättet och gynnas av det. Det är ingenting som ja, men den andra aktörerna vill se så att det är en väldigt spännande balans i systemet kan man säga. [...] Så på det sättet känner jag mig ganska lugn i att man kommer nog inte göra så mycket åt det hållet mer än att man gör de här private label grejerna där man med outsourcingar produktionen och sen bara har det hos sig själv (Intervjuperson 6).

Citatet speglar hur vertikal integrering är en komplicerad process och inte minst för dagligvaruhandeln, även om det finns vissa potentiella möjligheter för outsourcing med produktionsbolag. Citatet speglar även hur vertikal integrering kan leda till negativa effekter då en aktörs agerande i en kategori kan leda till konkurrenters distansering som integrerats och att resultatet av det säkerligen kan leda till en minskning av försäljningen, även om produktionskostnaderna blir mindre. Det kan urskiljas att citatet inte direkt stämmer överens med de fördelarna med vertikal integrering som Al-obaidan och Scully samt Grau och Reig (2015) argumenterade för. Det kan tolkas som att intervjuperson 6 snarare ser som åtgärden som riskabel och att det säkerligen hade kunnat leda till ytterligare kriser. Det kan bero på de satsningarna som vertikal integrering kräver förutsätter är väldigt kostsamma och att det inte i alla fall förblir gynnsamt på ett både materiellt och immateriellt plan vilket Jaques (2007) argumenterade för. Däremot verkar inte den vertikala integreringens nytta vara helt meningslös, det verkar finnas viss potential med private label där outsourcing görs för att säkerställa en viss kvalitet på varor och där aktörer får sina egna loggor på produkter.

Intervjuperson 6 citat om vertikal integrering förhåller sig till resterande respondenterna och att visserligen önskar samtliga att fenomenet ska fungera men att det råder en övergripande skepticism vilket även det inte helt hundra stämmer överens med Rizzi (2022) slutsatser om att vertikal integrering skall kunna underlätta krishanteringen. Respondenternas inställning till vertikal integrering kan bero på branschens struktur och den dynamik som råder, när någon agerar i en riktning kan andra reagera, det kan tolkas som att det har uppstått någon form av begränsad konkurrens. Whittington et al.

### **Har vi verkligen lärt oss från våra kriser?**

*Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikal integrerings utrymme*

---

(2022) belyser hur vertikal integrering inte alltid är någon lyckosaga eftersom om en organisation inte kan utöka sin verksamhet genom distributionskedjan blir förmågan att vertikalt integrera näst intill omöjlig. Vertikal integrering är kanske inte något för branschens alla delar. Speciellt inte som en krishanteringsåtgärd men visserligen kan det fungera men förblir kostsamt. Branschens dynamik kan prägla respondenternas åsikter om huruvida vertikal integrering är någon vidare effektiv krishanteringsåtgärd. När vertikal integrering väl fungerar verkar det ha bistått branschen med möjligheter vilket tidigare avsnitt i analysen har lyft upp men det svängrum som finns i branschen verkar begränsa det fulla potential vertikal integrering kan ha.

## 5. Diskussion och slutsatser

Syftet med studien var att undersöka hur dagligvaruhandelns natur ter sig i kris genom att besvara frågeställningarna: *1. Vad är en kris inom dagligvaruhandeln och hur arbetar branschen för att förbereda sig och ta sig igenom kriser? 2. arbetar de främst internt eller externt och använder de sig av vertikal integrering? 3. Vilka möjligheter har uppstått efter en kris?*

Det visade sig att vad en kris var inom branschen inte var något lättförstått och att det inte fanns något samlingsbegrepp. En slutsats till den första frågeställningen blir därav att det råder en komplexitet om fenomenet kris vilket påverkar hela krishanteringsprocessen. Komplexiteten verkar bero på att synen på kris präglas av den dynamik som råder i branschen, vilket i sin tur beror på de olika beroendeförhållanden som finns. Det vill säga att anledningen till att synen på kris var mångfacetterad beror på var i branschen man kollar och de olika ansvarsområdena ser på kris på olika sätt och att en kris som uppstår i ett led slår inte sällan mot en annan del i följd av en kedjereaktion. Huruvida frågan vad en kris är besvarad kan argumenteras om, men det studien har bidragit med är en förståelse över den komplexitet fenomenet kris har vilket blir en relevant aspekt för resterande delar av krishanteringen.

Slutsatsen att kris är något mer komplext än vad tidigare teori har redogjort för gestaltades ännu mer när det kom till krishanteringsprocessen. Det visade sig att det kanske inte fanns några enhetliga riktlinjer och planer för att förebygga kriser vilket fungerar genom en hel bransch. Däremot kan slutsatsen dras att även om det var komplext och något svårt fanns det även vissa delar av branschen där det aktivt går att arbeta med ett förebyggande arbete. Tre konkreta förebyggande åtgärder kunde presenteras vilket möjliggjorde ett förebyggande arbete innan en kris vilket alla byggde på att analysera information och de tre typer av kriser: (1) tomma hyllor. (2) brister i livsmedelssäkerheten (3) eventuella kund- och konkurrenskriser. Det som går att urskilja utifrån denna slutsats är att även om arbetet med det första steget i krishanteringsprocessen var komplext och kanske inte alltid förhöll sig till tidigare teori var det möjligt men fungerade verkligen inte i alla fall. Vidare verkade samtliga förebyggande åtgärder bygga på tidigare erfarenheter där det uppstått lärdomar från tidigare kriser.

När det sen kom till aktuella kriser och olika strategiska alternativa effektivitet skulle övervägas visades det återigen på den komplexitet som följer med kriser. Frågan huruvida branschen arbetar främst internt eller externt var något vilket skrotades snabbt, det gick att dra slutsatsen att det inte endast går att bruka interna eller externa strategier utan det även råder här ett beroendeförhållande mellan de olika strategierna för att någon ska fungera. Det verkade däremot finnas ett samband mellan proportionerna av de interna och externa åtgärderna beroende på var i branschen hanteringen skulle

ske. Högre upp i branschen var det främst externa åtgärder som gjordes vid krishanteringen medan längre ner i branschen var det främst interna åtgärder. Anledningen till att de interna och externa åtgärderna var beroende av varandra verkade bero på att den ena inte klarade sig utan den andra, utan det rådde även här ett beroendeförhållande. Det kunskapsbidrag studien har redogjort för innebär då att det inte finns några interna eller externa åtgärder vilket är mest effektiva, det bygger på samspel mellan de båda alternativen.

Det skedde inte heller sällan att de olika åtgärderna som gjordes under krisen sedan ledde till möjligheter för branschen efter en kris. Följande konkreta slutsatser kan dras om möjligheter efter en kris: (1) bättre livsmedelssäkerhet. (2) Möjligheter till fler marknadsandelar. (3): bättre och flexibla intern och extern kommunikation. Likt här kan man se att flera av de åtgärder som gjordes innan en kris verkar ha fötts här i det sista steget av en kris, när den är över och de olika strategierna utvärderas. Även här har studien visat på att fenomenet kris inte är något enkelt och att det är en oändlig loopande process vilket troligtvis alltid kommer präglas av lärande och utvärderingar av valda strategier. De slutsatser som studien landat i relation till kris och krishanteringsprocessen har bidragit till en förståelse om krisens och krishanteringens komplexitet där en förståelse för de orsaker som bidrar till att det är svårförstådd. Det blir en uppföljning på vad teorin säger om att det inte finns några enhetliga svar där olika förklaringar har föreslagits. Det kan däremot motsättas att studien inte har gett några konkreta förslag på flera delar av frågeställningarna vilket beror på att det som nämnt ovan inte fanns några specifika enhetliga svar på alla frågor.

Utifrån frågan huruvida branschen brukar sig av vertikal integrering går det att dra slutsatsen att branschen visserligen brukar sig av vertikal integrering som en extern krishanteringsstrategi. Det gick däremot vidare dra slutsatsen att vertikala integreringens potential inte kan utnyttjas fullt ut i branschen, i alla fall inte som en krishanteringsåtgärd vilket studiens syfte var att undersöka. Det blev svårt att definiera det utrymme vertikal faktiskt har i branschen men det gick att dra slutsatsen att det brukas i den mån att distributionskedjor kortas ner samt att branschen använder sig av vertikal integrering för att öka kontroll och insyn i produktionsprocesser. Det visade sig att vertikal integrering inte var något enkelt och att den komplexitet som kriser har försvårar krishanteringsarbetet utifrån vertikal integrering. Slutsatserna blir därför att branschens utrymme för vertikal integrering är begränsat och att försöken som görs snarare kan leda till en negativ effekt då det rubbar balansen och blir därav mer destruktiv än fördelaktig.

Samtliga slutsatser studien landade i understryker komplexiteten inom dagligvaruhandeln i relation till kris och krishantering. Slutsatserna visar på att det inte finns några enkla svar på frågeställningarna utan det kan endast göras försök till att skapa en förståelse för kriser. Studien bidrar med en förståelse



**Har vi verkligen lärt oss från våra kriser?**

*Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikal integrerings utrymme*

---

om den komplexitet som råder inom dagligvaruhandelns relation till kris, även om det i första anblick kan ses som att det verkar rörigare har studien gjort ett bidrag vilket för forskningen framåt och bidrar därmed till värdefulla insikter för framtida forskning inom området.

## **6. Framtida forskning**

Framtida forskning inom ämnet hade kunnat undersöka vidare på den komplexitet som finns inom kris och krishanteringsprocessen. Eftersom vi upptäckte att det inte var något lätt att besvara hade det kunnat undersökas vidare genom att gå ner på djupet till vad en kris kan vara för en organisation. Vilka dynamiska faktorer som blir direkt påverkade av kriserna skulle även kunna vara av relevans. Det hade även kunnat undersökas vidare över vissa specifika delar av krishanteringsprocessen för att hjälpa skapa en förståelse för den komplexitet som finns där det kanske hade varit fördelaktigt om fokuset endast låg på enstaka steg då det troligtvis hade lett till en djupare förståelse.

Framtida forskning skulle även kunna fokusera mer på förhållandet mellan interna och externa krishanteringsstrategier. Det forskningen hade kunnat fokusera på är även här att göra en djupdykning i syfte att skapa en förståelse av vad som ligger till grunden till det som verkar vara ett beroendeförhållande. För att bli mer specifik hade det även kunnat undersökas vidare om vertikal integrering och hur det externa krishanteringsverktyget kan fungera i andra sammanhang. Det kan vara så att vertikal integrering fungerar utmärkt i en annan bransch. Därför kan det vara relevant att undersöka användningsområdet utanför dagligvaruhandeln.

## 7. Källförteckning

Alfredo J. Grau and Araceli Reig (2015) 'Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context', *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13(4), p. e0107.

doi:10.5424/sjar/2015134-7487.

Al-obaidan, A.M. and Scully, G.W. (1993) 'The economic efficiency of backward vertical integration in the international petroleum refining industry', *Applied Economics*, 25(12), p. 1529.

doi:10.1080/00036849300000157.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2:a upplagan. Stockholm. Liber

Anderson, E., & Schmittlein, D. C. (1984). Integration of the Sales Force: An Empirical Examination. *The RAND Journal of Economics*, 15(3), 385–395. <https://doi.org/10.2307/2555446>

Ashby, S. and Diacon, S. (2000) 'Strategic Rivalry and Crisis Management', *Risk Management*, 2(2),pp.7–15. (Accessed: 5 May 2023).

Basiurkina, N. (2017) 'Crisis Management of Food Enterprises', *Food Industry Economics*, 9(1), pp. 38–43. (Accessed: 5 May 2023).

Bhattacharya, A., Zutshi, A. and Bavik, A. (2021) 'Building resilience for food service businesses in times of crisis: a Four-F action plan', *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 33(10), pp. 3400–3441. doi:10.1108/IJCHM-01-2021-0123.

Bryman, Allan. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3:e upplagan. Malmö: Liber.

Cachon, G.P., Randall, T. and Schmidt, G.M., 2007. In search of the bullwhip effect. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), pp.457-479.

Coombs, W.T. (2001) 'Teaching the crisis management/communication course', *Public Relations Review*, 27(1), pp. 89–101. doi:10.1016/S0363-8111(01)00072-8.

Coombs, W.T. and Laufer, D. (2018) 'Global Crisis Management – Current Research and Future Directions', *Journal of International Management*, 24(3), pp. 199–203.

doi:10.1016/j.intman.2017.12.003.

- Falkheimer, J. et al. (2022) 'Rally-around-the-organizational-flag? Internal communication in a professional organization during the Covid-19 pandemic crisis', *Corporate Communications*, 27(5). doi:10.1108/CCIJ-02-2022-0007.
- Filippo Sgroi and Vito Domenico Sciancalepore (2022) 'Dynamics of structural change in agriculture, transaction cost theory and market efficiency: The case of cultivation contracts between agricultural enterprises and the food industry', *Journal of Agriculture and Food Research*. doi:10.1016/j.jafr.2022.100396.
- Herin, P. (2022). Putins maktmedel som kan slå hårt mot lantbruket. *Dagens industri*, 6 mars. <https://www.di.se/nyheter/putins-maktmedel-som-kan-sla-hart-mot-lantbruket/>
- Ihle, R. et al. (2020) 'Imperfect food markets in times of crisis: economic consequences of supply chain disruptions and fragmentation for local market power and urban vulnerability', *Food Security: The Science, Sociology and Economics of Food Production and Access to Food*, 12(4), pp. 727–734. doi:10.1007/s12571-020-01084-1.
- Jaques, T. (2007) 'Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct', *Public Relations Review*, 33(2), pp. 147-157–157. doi:10.1016/j.pubrev.2007.02.001.
- Jaques, T. (2009) 'Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape', *Public Relations Review*, 35(3), pp. 280–286. doi:10.1016/j.pubrev.2009.03.003.
- Kim, S. and Woo, H. (2021) 'Global fashion retailers' responses to external and internal crises during the COVID-19 pandemic', *FASHION AND TEXTILES*, 8(1), p. 32. doi:10.1186/s40691-021-00260-x.
- Kirecheva, E. (2022) 'Change Management to Overcome Crises by Implementing Management Systems in Organizations', *Izesstia, Journal of the Union of Scientists - Varna, Economic Sciences Series*, 11(3), pp. 79–87. (Accessed: 4 May 2023).
- Kirwan, J. and Maye, D. (2013) 'Food security framings within the UK and the integration of local food systems', *Journal of Rural Studies*, 29, pp. 91–100. doi:10.1016/j.jrurstud.2012.03.002
- Lee, H., P. Padmanabhan and S. Whang. 1997a. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*. 43. 546-58.

- Liang, J. et al. (2022) 'Forward or backward: The Impact of Vertical Integration Direction on the bullwhip effect', *International Journal of Production Research*, 60(22), pp. 6923–6944.  
doi:10.1080/00207543.2022.2051765.
- Lind, Rolf. (2022). *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*, Lund; Studentlitteratur. {Elektronisk resurs}.
- Müller, R. (1985) 'Corporate Crisis Management', *Long Range Planning*, 18(5), pp. 38–48.  
doi:10.1016/0024-6301(85)90199-2.
- Parnell, J.A. and Crandall, W. 'Rick' (2020) 'The Contribution of Behavioral Economics to Crisis Management Decision-Making', *Journal of Management and Organization*, 26(4), pp. 585–600.  
(Accessed: 25 April 2023).
- Parsons, W. (1996) 'Crisis management', *Career Development International*, 1(5), pp. 26–28.  
doi:10.1108/13620439610130614.
- Pörtner, L.M., von Philipsborn, P. and Fesenfeld, L. (2023) 'Food Security and Sustainability in Times of Multiple Crises', *Annals of Nutrition & Metabolism*, 79(1), pp. 1–2. doi:10.1159/000527743.
- Rahbari, M., Arshadi Khamseh, A. and Mohammadi, M. (2023) 'Robust optimization and strategic analysis for agri-food supply chain under pandemic crisis: Case study from an emerging economy', *Expert Systems With Applications*, 225. doi:10.1016/j.eswa.2023.120081.
- Rizzi, A. (2022) *Supply Chain. Fundamentals and Best Practices to Compete by Leveraging the Network*. 1st ed. 2022. *Springer International Publishing*.
- Smith, V.H. and Glauber, J.W. (2020) 'Trade, policy, and food security', *Agricultural Economics*, 51(1), pp. 159–171. doi:10.1111/agec.12547.
- Steinbergs, K. and Cane, R. (2015) 'Crisis Management and Communication at Film Studios in Latvia', *Social Sciences Bulletin / Socialo Zinatnu Vestnesis*, (20), pp. 60–75. (Accessed: 26 April 2023).
- SVD (2014) *Ica-butiker anmäls för köttfärsfusck och flera år gamla varor*.  
<https://www.svd.se/a/e4ed321c-ae31-3ebf-840a-7fac8a7b3c73/ica-butiker-anmals-for-kottfarsfusck-och-flera-ar-gamla-varor>

SVT (2021). *It-attack bakom Coops kassahaveri – stänger butikerna i hela Sverige.*

<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/coop-tvingas-stanga-efter-kassahaveri>

Taneja, S. et al. (2014) ‘Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention’, *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1), pp. 78–85. (Accessed: 25 April 2023).

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) ‘Dynamic Capabilities and Strategic Management’, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. (Accessed: 21 April 2023).

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4:e upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Valackiene, A. (2010) ‘Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management’, *Engineering Economics*, 21(1), pp. 99–110. Accessed: 26 April 2023).

Whittington, Richard, Regnér, Patrick, Angwin, Duncan, Johnson, Gerry och Scholes, Kevan. (2020). *Exploring strategy: text and cases*. Harlow: Pearson Education Ltd.

## 8. Bilaga 1 - Intervjuguide

Hej,

Vi är två studenter på vår sista termin på Lunds universitet, Service Management Retail. Vi är för tillfället mitt uppe i processen att skriva vår kandidatuppsats om hur aktörer inom dagligvaruhandel har blivit påverkade av olika kriser och vikten av krishantering.

På senaste tiden har världen förändras ständigt och oroligheter präglas oss dagligen. I kölvattnet av en kris kommer det en ny. Dagligvaruhandeln/livsmedelsbranschen har stått inför flera kriser, både interna och externa kriser. Men kriser kan även anses vara små men skapa lika stora utmaningar för verksamheter.

Men med förändringar kommer möjligheter. Vi tror även att kriser kan skapa nya möjligheter för svenska bolag och den svenska inhemska marknaden. Vilket i sin tur kan leda till att svenska företag bättre kan skydda sig mot kriser i framtiden.

Därför vänder vi oss till er, med förhoppningen att ni är villiga att delta i en intervju för att dela era kunskaper inom ämnet.

Vi bryr oss och skyddar er integritet. Svaren kommer att transkriberas och analyseras endast av oss två som skriver den här uppsatsen och alla intervjupersoner kommer att hanteras anonymt. Resultatet kommer sedan att visas och betygsättas av en representant från Lunds universitet, Retail Management och när projektet är klart kommer svaren att raderas.

Slutligen vill vi också poängtera att det är helt acceptabelt att när som helst välja att inte besvara några frågor eller att avsluta intervjun.

### **Intro om intervjuperson:**

- Vill du berätta lite om dig själv?
- Hur det kom till att du arbetar med det du gör idag?
- Vad är dina främsta arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Vad är dina generella erfarenheter av att jobba inom livsmedelsindustrin?

### **Introduktion till intervju**

- Hur definierar du en kris inom livsmedelsindustrin?
- Vilka kriser har du upplevt tidigare?
- Hur har du hanterat dem?

### **Förberedelser för kriser**

- Hur förbereder du dig för potentiella kriser inom livsmedelsindustrin, till exempel importrestriktioner eller sanktioner?
- Hur bedömer du påverkan av sanktioner eller andra importrestriktioner på din verksamhet?

## **Har vi verkligen lärt oss från våra kriser?**

*Dagligvaruhandelns krishanteringsprocess, de möjligheter som följer och vertikal integrerings utrymme*

---

- Vilka åtgärder vidtar ni för att mildra effekterna av importrestriktioner eller sanktioner på din verksamhet?

### **Krisledning och samarbete**

- Hur kommunicerar ni med era kunder under kriser och vilka budskap förmedlar ni till dem?
- Hur samarbetar ni med leverantörer och andra partners för att hantera kriser inom livsmedelsindustrin?
- Hur kommunicerar du med dina anställda under kriser och vilka åtgärder vidtar ni för att säkerställa deras säkerhet och välbefinnande?
- Hur arbetar ni med branschorganisationer eller andra intressenter för att försvara verksamhet under kriser?

### **Livsmedelssäkerhet och kvalitet**

- Hur säkerställer du livsmedelssäkerhet och kvalitet under kriser, till exempel när du använder alternativa leverantörer eller möter störningar i försörjningskedjan?

### **Ekonomisk påverkan av kriser**

- Hur hanterar ni priselasticiteten under en kris, till exempel när ni möter ökade importtullar eller andra handelshinder?
- Vad prioriterar ni under en kris och vilka faktorer är de viktigaste när du fattar beslut?

### **Planering och framtida kriser**

- Hur säkerställer du att dina krisplaner är uppdaterade och effektiva?
- Hur förbereder du dig för möjligheten till framtida kriser och vilka åtgärder vidtar du för att bygga upp motståndskraft i din verksamhet?
- Hur ser du till att dina krisplaner är anpassade till din bredare affärsstrategi och mål?
- Hur ser du till att dina krisplaner är anpassade till relevanta rättsliga eller reglerande krav, såsom livsmedelssäkerhetsregler eller import-/exportlagar?

### **Vertikal integrering**

- Vet du vad vertikal integrering är?
- Använder ni er av någon form av vertikal integrering i distributionskedjan?
- Vilka är det som främst ligger till grund för höga priser? Är det ni som höjer priserna eller har inköp av varor allmänt blivit högre? (bönder)
- Finns det några händelser som ni kunde skydda er mot genom en annorlunda krishantering?
- Skulle vertikal integrering underlätta för eran verksamhet?
- Skulle vertikal integrering förbättra eller effektivisera distributionskedjan?
- Ser ni att vertikal integrering skulle förbättra krishanteringen?
- Vilka lärdomar har du dragit från tidigare kriser och hur har du integrerat dessa lärdomar i dina krisplaner?



### **Möjligheter efter/under kris**

- Vilka möjligheter har en kris skapat för dig/er?
- Vilka nya möjligheter kan en kris skapa?
- Hur kan en kris öppna upp för nya innovationer?
- Hur kan företag dra nytta av möjligheterna som uppstår under en kris?
- Vilka långsiktiga förändringar kan en kris leda till?
- Har du tidigare upplevt att en kris har gett din verksamhet möjligheter att förbättra sig eller växa på ett sätt som inte var möjligt tidigare?
- Kan en kris vara en möjlighet att öppna upp nya marknader eller utveckla nya produkter inom livsmedelsindustrin?
- Hur kan du använda teknologi för att utveckla och expandera din verksamhet under en kris?
- Kan en kris inom livsmedelsindustrin vara en möjlighet att förbättra dina relationer med leverantörer och andra partners?
- Hur kan du använda kreativitet och innovation för att hitta nya lösningar på utmaningar som uppstår under en kris?
- Ser du några möjligheter att utveckla nya samarbeten eller partnerskap med andra aktörer inom livsmedelsindustrin under en kris?
- Hur kan du använda en kris som en möjlighet att förbättra din verksamhets effektivitet och produktivitet?
- Hur kan du använda en kris som en möjlighet att stärka din verksamhets varumärke och relationer med kunderna?
- Vilka nya affärsmöjligheter kan uppstå för din verksamhet under en kris inom livsmedelsindustrin?

### **Avslutande del**

- Om du reflekterar över ditt val av yrke, hur ser du på framtiden?
- Beroende på tidigare svar - var ser du dig själv annars?
- Vad är det mest värdefulla med ditt arbete?
- Har vi glömt att fråga något eller är det något du tycker vi borde bli medvetna om?