



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Navigera i osäkerhet

En kvalitativ studie om hamnens organisatoriska strategier och relation till
externa risker

Albin Persson

Selin Onay

Antal ord: 12153

Gruppenr: 55

Handledare:
Malin Andersson

Examensarbete
LGMK65
VT 2024

Innehållsförteckning

Förord	3
Abstract	4
1. Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	9
2. Teori	10
2.1 Hamnen som tjänsteorganisation	10
2.2 Agilitet	11
2.3 Definitionen av risk	14
2.3.1 Riskhantering	15
3. Metod	18
3.1 Kvalitativ metod	18
3.1.1 Induktiv metod	18
3.2 Insamling av data	19
3.4 Urval	19
3.3 Intervjuer	21
3.5 Analys av data	22
3.6 Forskningsetik	23
3.7 Tillförlitlighet	24
4. Analys	25
4.1 Externa risker och dess påverkan på hamnen	25
4.1.1 Hantering av externa risker i hamnen	27
4.2 Hamnen som en agil organisation	31
5. Slutsats	38
5.1 Hur förhåller sig hamnen till omvärldsförändringar och vilka strategier har hamnen när det kommer till att hantera risker som uppstår till följd av dessa?	38
5.2 Hur kan hamnen arbeta ur ett organisatoriskt perspektiv för att hantera externa risker som indirekt påverkar hamnen?	39
6. Diskussion	40
6.1 Begränsningar	40
6.2 Vidare forskning	41
7. Källförteckning	43
Bilagor	47
Bilaga 1: Intervjuguide	47

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven våren 2024 inom programmet Logistics Service Management vid Lunds universitet.

Vi vill passa på att rikta ett stort tack till våra intervjupersoner i de tre hamnarna som ställt upp och svarat på våra frågor. Utan dem och deras öppenhet och samarbetsvilja hade inte detta arbete varit möjligt. Stort tack.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Malin Andersson som varit till stor hjälp under hela arbetets gång och bidrag med värdefull handledning.

Albin Persson & Selin Onay

Lund, 22 Maj 2024

Abstract

Translated title: Navigating in uncertainty

Subtitle: A qualitative study on the port's organizational strategies and its relationship with external risks

University/programme: Lund university, Logistics Service Management

Course: LGMK 65

Authors: Albin Persson, Selin Onay

Supervisor: Malin Andersson

Number of pages: 48

Purpose: This study aims to understand how external risks impact ports. We will show how ports, as service organizations, respond to these risks and what measures they take to mitigate their effects. We examine how external factors, such as significant global changes, influence port operations. The focus on external factors is due to a research gap, as most current studies address internal risks in ports. The study specifically looks at how major logistical ports in southern Sweden are affected by these changes. The work aims to enhance understanding of how ports manage external risks, respond to unexpected situations, and develop strategies to prevent and mitigate these risks.

Research questions: How does the port respond to external changes, and what strategies does it employ to manage the risks arising from these changes? How can the port work from an organizational perspective to manage external risks that indirectly affect it?

Methodology: In this work, we used a qualitative method and conducted semi-structured interviews to collect our empirical data.

Conclusion: Our study results indicate that ports are organizations operating in a global context and are therefore inevitably affected by external changes in various ways. The extent of this impact depends on how well-developed the port's risk management strategies are. In some cases, the risks for ports are not related to decreased volumes or supply chain delays,

but rather to how they can manage significantly increased volumes. Here, ports can utilize organizational tools to evolve and become more agile and flexible organizations capable of meeting these demands.

Keywords: External risk, Risk management, Risk strategies, Organization, Agility

1. Inledning

Nedanstående kapitel består av problembakgrund, problemdiskussion, syftesformulering och forskningsfrågor. Kapitlet introduceras med en bakgrundsförklaring till sjötransportsektorn och hamnens roll i den globala försörjningskedjan. Vidare redogörs problematiken med hur tidigare forskning tenderar att ha ett fokus på interna risker och avsaknaden av forskning angående externa risker för hamnen. Avslutningsvis klargörs syftet med rapporten och de forskningsfrågor som ska besvaras i arbetet.

1.1 Problembakgrund

Cirka 90 procent av all internationell godstransport till havs enligt Havs- och Vattenmyndigheten (Havs och vattenmyndigheten, 2014). I och med detta samt att den globala handeln har ökat signifikant de senaste åren ställs stora krav på hamnen och dess roll i den internationella försörjningskedjan (Tongzon, Chang & Lee 2009, s. 21). Dhahri, Elmsalmi, Aljuaid och Hachicha (2022, ss. 1-2) understryker hamnens betydelse i försörjningskedjan och förklarar hur hamnen har en av de mest avgörande rollerna för den internationella handeln.

Det finns en stark koppling mellan service management och logistik då det kan generera tjänsteerbjudanden och ökat kundvärde genom logistiska tjänster såsom hamnlogistik (Loh & Thai 2016, ss. 436-437). Hamnen befinner sig i ett globalt kontaktnät och agerar som nätverkshub för många aktörer inom försörjningskedjan, vilket innebär att erbjudandet av service och att bibehålla goda relationer med samarbetspartners är synnerligen betydelsefullt för hamnverksamheten (Loh & Thai 2016, ss. 436-437).

Dagens handel karakteriseras av en global konkurrens där företag konkurrerar med varandra även fast de ursprungligen befinner sig på helt olika marknader (Duong, Vo, do Sameiro Carvalho, Sampaio & Truong 2023, ss. 1962-1986). Teknologisk utveckling och avregleringar av handelshinder har gjort handeln mer global. De företag som tar del av de globala försörjningskedjorna kan dra fördelar som kommer av detta (Duong et al. 2023, ss. 1962-1986). Det kan exempelvis vara billigare arbetskraft och råmaterial, men de kan även utnyttja mer gynnsamma finansiella "lagar" och ta del av en större marknad. Även om dessa globala försörjningskedjor öppnar många dörrar för företag innebär det även betydligt större risker (Duong et al. 2023, ss. 1962-1986).

En av de mest betydelsefulla delarna i dessa allt mer globaliserade försörjningskedjor är riskhantering (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 314). Detta är särskilt viktigt eftersom mer globaliserade försörjningskedjorna blir desto sårbarare blir de (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 314). Risk inom just försörjningskedjan kan definieras som exponeringen för händelser som skapar störningar och påverkar försörjningskedjan i sin helhet (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 314). Under de senaste fem åren har det inträffat en rad händelser som visat just hur sårbara de globala försörjningskedjorna är. Dessa inkluderar händelser likt Covid-19, Ever Given olyckan, kriget i Ukraina och Huthirebellernas attacker i Röda havet. Det som är gemensamt för alla dessa händelser är att de alla påverkat de sjötransportsektorns försörjningskedjor och i förlängningen världens hamnar.

Riskhantering i hamnar kan definieras som processer som minimerar de negativa konsekvenser och oväntade förlusterna som riskerna kan leda till (Vilko, Ritala & Hallikas 2019, s. 470). Riskhanteringsmetoder inkluderar samarbete och informationsdelning mellan aktörer inom sjötransportsektorns försörjningskedja (Vilko, Ritala & Hallikas 2019, s. 470). En väsentlig del i riskhantering blir således att identifiera de risker som finns i hamnar och sjötransportsektorns försörjningskedjor, samt att förhindra framtida riskers uppkomst (Vilko, Ritala & Hallikas 2019, s. 470).

1.2 Problematisering

I den tidigare forskning som gjorts om hamnen och riskhantering i branschen ligger fokuset överlag på de interna riskerna som kan uppstå i hamnen och hur de kan hanteras. I Liu, Zhou och Suns (2019, ss. 715-734) artikel beskrivs riskerna med hantering av farligt gods i hamnen. Liu, Zhou och Sun (2019, ss. 715-734) förklarar hur hamnen har en vital roll i den globala försörjningskedjan och hur stora olyckor i hamnen kan påverka människorna som jobbar där men även miljön och ekonomin i extrema fall. Dhahri et al. (2022, ss. 1-2) understryker hamnens vikt i den globala försörjningskedjan och hur viktigt det är med riskhantering inom hamnen. Dhahri et al. (2022, ss. 1-12) delar in riskerna som kan uppstå i hamnen i två områden, de risker som uppstår på grund av oss människor och de risker som uppstår naturligt. I Dhahri et al. (2022, ss. 1-12) artikel är fokuset på just de risker som uppstår inom hamnen till följd av mänskliga fel eller misstag och hur dessa kan förhindras.

Wengelin (2006, ss. 1-10) skriver i sin artikel om The International Ship and Port Security (ISPS) som är en kod till för att öka säkerheten på fartyg och i hamnar. Wengelin (2006, ss. 1-10) belyser vikten av säkerhet i hamnen och i sektorn för sjötransport överlag och menar att säkerheten i hamnen idag inte alltid tas på allvar från myndigheter. I artikeln redovisar Wengelin (2006, ss. 1-10) hur svenska hamnar har påverkats av regelverket och även om riskerna som diskuteras kan ses som externa ligger inte fokuset på riskerna utan snarare hanteringen av regelverket ur ett svenskt perspektiv.

Agbaba (2020, ss. 51-60) beskriver hur organisationer inom sjötransportsektorn som helhet där hamnen ingår kan hantera kriser i omvärlden. I artikeln tar Agbaba (2020, ss. 51-60) upp hur sjötransporter är sårbara för externa händelser såsom politiska situationer eller finansiella trender. I artikeln beskrivs framförallt hur Covid-19 påverkade sjötransportsektorn hur detta har ökat betydelsen av riskhantering i hela sektorn. Även om Agbaba (2020, ss. 51-60) belyser hur omvärldsförändringar likt Covid-19 påverkar branschen och sårbarheten som finns ligger inte fokuset just hamnens roll utan sjötransportbranschen som helhet.

Seo, Dinwoodie och Roe (2016, ss. 566-570) tar upp ett annat perspektiv och beskriver vikten av samarbete mellan hamnen och dess kunder för att undvika de risker som kan uppstå i försörjningskedjan. Seo, Dinwoodie och Roe (2016, ss. 566-579) förklarar även hur det är viktigt för hamnen att vara agil och flexibel, detta är betydelsefullt för att de ska kunna reagera på förändringar i kundernas behov. Pantouvakis och Bouranta (2017, ss. 366-378) tar också upp värdet av att vara en flexibel och agil organisation. De menar att detta blir desto viktigare när miljön organisationen befinner sig i är föränderlig och svår att förutspå. Serviceorganisationer likt hamnen bör enligt dem fokusera på att skapa en lärande kultur där anställda lär sig nya färdigheter för att bättre kunna hantera förändringar i organisationen. Även Liu, Xu och Zhao (2009, s. 146) beskriver vikten av agilitet i sin artikel och förklarar att det är viktigt att snabbt kunna reagera på en förändring i behov och att det slutgiltiga målet med agilitet är att kunna tillfredställa sina kunder och skapa värde.

I och med den centrala rollen hamnen har i den globala försörjningskedjan finns ett behov att studera hur hamnen reagerar på externa risker i sin omvärld. I den tidigare forskningen har fokuset främst legat på risker som kan uppstå i hamnen eller hur hamnen som organisation kan hantera förändringar i behov. Det finns forskning som försöker visa hur

omvärldsförändringar påverkar försörjningskedjor men fokuset ligger sällan på just hamnen utan kedjan som helhet.

1.3 Syfte och frågeställning

Denna studie syftar på att skapa en förståelse över hur externa risker påverkar hamnen. Utifrån detta vill vi visa hur hamnen som tjänsteorganisation reagerar på dessa risker och vad de gör för att förebygga effekterna av dem. Utifrån detta perspektiv har vi undersökt hur utomstående faktorer som stora omvärldsförändringar påverkar hamnen och dess verksamhet. Anledningen till att arbetet fokuserar på hur externa faktorer påverkar hamnar är för att det förekommer ett forskningsgap då majoriteten av den aktuella forskningen riktas mot interna risker i hamnar. Arbetet kommer konkretiseras utifrån hur omvärldsförändringar påverkat tre stora logistikhamnar som är belägna i södra Sverige. Arbetet förväntas bidra till en ökad förståelse för hur hamnen organisatoriskt hanterar externa risker, hur de agerar i oväntade situationer, samt vilka strategier som utformas för att förebygga och lindra effekterna av dessa risker.

- Hur förhåller sig hamnen till omvärldsförändringar och vilka strategier har hamnen när det kommer till att hantera risker som uppstår till följd av dessa?
- Hur kan hamnen arbeta ur ett organisatoriskt perspektiv för att hantera externa risker som indirekt påverkar hamnen?

2. Teori

I följande kapitel presenteras teorier inom tre olika fält. Först introduceras organisationsteori och hur hamnen fungerar som organisation, sedan kommer vi till agilitet för att avsluta med begreppet riskhantering och vilken roll det spelar i hamnen. I kapitlet framhävs vikten av att hamnen som organisation är agil för att kunna hantera externa risker, som blir allt mer tydliga i dagens globaliserade värld. Dessa teorier möjliggör en analys om hur hamnen hanterar risker ur ett organisatoriskt perspektiv.

2.1 Hamnen som tjänsteorganisation

Den grundläggande faktorn för framgångsrika tjänsteverksamheter är enligt service management, kundfokus och kundrelationer (Grönroos 2016, ss. 22-23). Genom att erbjuda kunder ett gott servicemöte kan kunden i sin tur skapa sitt eget värde genom sina egna värdeskapandeprocesser. Således skapas ett utbyte av service och tjänster mellan kund och organisation vilket skapar grunden till kundvärde och goda kundrelationer som i sin tur förbättrar organisationens lönsamhet (Grönroos 2016, ss. 22-23).

Daft, Murphy och Willmott (2014 s. 9) definierar en organisation som en social entitet som är målinriktad, formellt strukturerad och som är kopplad till den externa miljön. Denna definition stämmer bra överens med hur en hamn fungerar och är uppbyggd. Hamnen är en organisation som ständigt är i kontakt med sin externa omvärld, ofta i form av containerfartyg från alla världens hörn och i hamnen är ett stort antal människor strukturerade för att arbeta mot särskilda mål. Liu, Xu och Zhao (2009, s. 147) förklarar hur dagens föränderliga omvärld har gjort det essentiellt för hamnen att vara en flexibel och agil organisation som snabbt kan reagera för att tillfredsställa sina kunder. För att vara en organisation likt den Liu, Xu och Zhao (2009, s. 147) beskriver krävs det en noggrann strukturell planering. Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) beskriver hur det blir allt vanligare att organisationer skiftar från en mer klassisk toppstyrd organisation med starka hierarkier till att bli mer vertikala och flexibla. Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) använder begreppet lärande organisation för att beskriva en organisation där öppen kommunikation och horisontella strukturer dominerar. En av de stora fördelarna med en sådan organisation är att de tenderar att vara mer flexibla och agila (Daft, Murphy & Willmott 2014, s. 36). Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) menar att hamnen generellt sett över de senaste åren har hanterat förändringar i behov genom att investera och expandera sina materiella tillgångar. Dessa investeringar kan

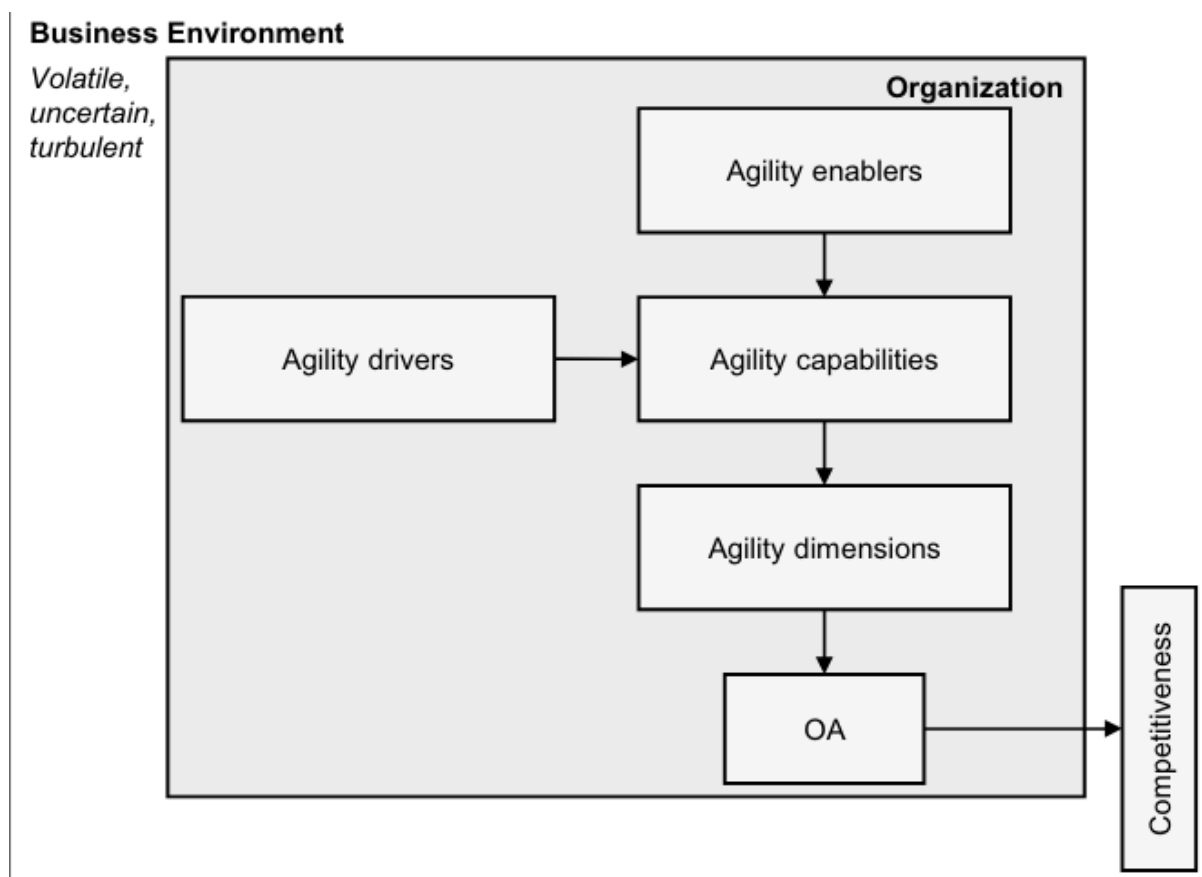
exempelvis vara att utöka kajlängden, öka vattendjupet och expandera cointernområdet. Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) anser att fokuset är snett och att hamnen istället bör se över sin organisatoriska struktur och hur de kan arbeta för att bli en mer flexibel organisation. Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) föreslår något som liknar Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) beskrivning av en lärande organisation. De menar att hamnen måste inrätta kunskapsbaserade strategier där de anställda uppmuntras att lära sig och att arbeta på ett sådant sätt som gör dem responsiva vid plötsliga förändringar.

Enligt Appelbaum och Goransson (1997, s. 122) finns det vissa kännetecken för en lärande organisation. I en sådan organisation finns det ett tydligt mål om vad som ska uppnås och en vision som delas av alla organisationens medlemmar. En väsentlig del i den lärande organisationen är enligt Appelbaum och Goransson (1997, s. 122) öppenhet och tydlighet med de svagheter som existerar inom organisationen. En annan viktig del är lärandet i lag inom organisationen och fokus på organisationens bästa och inte vad som är bäst för sig själv (Appelbaum & Goransson 1997, s. 122).

2.2 Agilitet

Begreppet agilitet ur ett organisatoriskt perspektiv kommer ursprungligen från tillverkningsindustrin där det handlade om att vara flexibel i sin förmåga att ställa om tillverkningen för att möta marknadens behov. Nu är dock betydelsen av agilitet minst lika om inte mer central inom serviceindustrin på grund av globaliseringen och skapandet av nya tjänster (Pantouvakis & Bouranta 2017, s. 368). Enligt Liu, Xu och Zhao (2009, s. 143) är agilitet en av de viktigaste och mest aktuella förmågorna i den moderna försörjningskedjan.

Agilitet kan definieras olika beroende på vilket ämne man menar, men inom en organisation kan man beskriva agilitet som förmågan att vara flexibel och strukturerad på ett sätt som tillåter snabb förändring vid förändrat behov (Pantouvakis och Bouranta 2017, s. 366). Walter (2020, s. 344) använder begreppet organisatorisk agilitet för att beskriva den agilitet som existerar inom organisationer. Walter (2020, s. 348) förklarar hur organisatorisk agilitet kan anses vara en organisations förmåga att hantera plötsliga förändringar i efterfrågan, osäkerheter och kunna anpassa sin strategi därefter. Walter (2020, s. 355) systematiserar organisatorisk agilitet och i figur 1 kan vi se de kategorier som Walter delar upp organisatorisk agilitet i.



Figur 1: En förenklad beskrivning över organisatorisk agilitet (Walter 2020, s. 355)

Agility drivers kan definieras som det som tvingar organisationen att vara agil. Walter (2020, s. 356) beskriver hur forskningen angående agility drivers initialt fokuserade på kundperspektivet och hur förändrade kundbehov var en drivkraft till agilitet hos organisationer. Den moderna forskningen inom området är dock nästan uteslutande inriktad på den externa miljön och hur globalisering och en föränderlig omvärld är vad som driver behovet av agilitet (Walter 2020, ss. 355-356).

Agility capabilities är specifika förmågor som bidrar till organisationens möjlighet att reagera på förändringar. Dessa förmågor är enligt Walter (2020, s. 360) att vara responsiv, kompetent, flexibel och snabb. Att vara responsiv innebär att organisationen har en förmåga att identifiera förändringar och att kunna reagera på dessa antingen proaktivt eller reaktivt. Kompetensen som krävs för att kunna hantera förändringar handlar om att ha förmågan att vara produktiv och effektiv när det kommer till att nå organisationens mål.

Agility enablers är de metoder, verktyg och teknologi som krävs för att kunna vara en agil organisation (Walter 2020, s. 355). Walter (2020, s. 359) menar att organisationer behöver en arbetsstyrka som är multikompetent och flexibel men att den moderna organisationen också i flera fall är beroende av avancerad teknologi och användandet av internetbaserade tjänster.

Agility dimensions är svårare att definiera än de övriga kategorierna och det finns flera olika förklaringar av begreppet. Men förenklat kan det beskrivas som olika dimensioner inom en organisation som alla spelar en roll när det kommer till organisatorisk agilitet. Dessa dimensioner kan vara strategier, processer, kopplingar mellan avdelningar och människorna i organisationen. Det finns således ett behov att alla dessa dimensioner är agila för att organisationen som helhet ska vara agil (Walter 2020, s. 362).

Seo, Dinwoodie och Roe (2016, ss. 5-7) hävdar att agilitet kan uppnås genom att skapa ett samarbete mellan olika aktörer i försörjningskedjan. Vidare beskrivs att samarbetet kan främja konkurrensfördelar och utveckla prestationsförmågan i hamnen (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, ss. 5-7). Samarbetet mellan hamnen och dess aktörer bidrar även till en ökad lönsamhet vilket är en positiv följd av konkurrenskraft (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, ss. 6-7). Genom att analysera och mäta hamnens kapacitet kan man fortsätta utveckla hamnens agilitet och anpassningsförmåga (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, ss. 5-7). Denna mätning är inte bara förmånlig för hamnen och dess utveckling, utan även för dess intressenter och kunder då det visar hur anpassningsbara de kan vara (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, ss. 5-7). Genom att samarbeta med olika aktörer i försörjningskedjan kan hamnen ta del av fördelar inom affärssynergi, kvalitet, innovation och flexibilitet (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, s. 6).

Affärssynergi syftar till hur olika aktiviteter i hamnen kan förbättra kommunikationsflödet mellan hamnen och dess aktörer. Informationsdelning i hamnen kan vara implementerandet av tjänster, IT-system, eller sökandet av nya teknologiska innovationer som kan förbättra arbetet och kommunikationen mellan hamnen och dess samarbetsaktörer (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, s. 6).

Kvalitet kan uppnås i hamnen genom att fullgöra kundens önskemål och krav. Seo, Dinwoodie och Roe (2016, s. 6) menar att det är otillräckligt att endast en aktör i försörjningskedjan håller en hög kvalitetsgrad, utan att alla aktörer i försörjningskedjan behöver leverera hög kvalitet på sina tjänster för att hamnen som organisation ska anses ha

hög kvalitet. Därför är samarbetet mellan hamnen och dess aktörer fundamental för att bibehålla en hög kvalitet av hamnens tjänster, som i sin tur främjar kundens intresse i hamnen (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, s. 6)

Dessutom krävs innovationer för att vidareutveckla hamnens tjänster och öka kommunikationen mellan hamnen och dess aktörer. Genom att sträva efter att hitta nya innovationer och aktiviteter kan man stärka relationen mellan hamnen och dess aktörer, och således bidra till konkurrenskraft och nöjdare kunder (Seo, Dinwoodie & Roe 2016, s. 6).

2.3 Definitionen av risk

För att förstå riskhantering i försörjningskedjor krävs en djupare definition av ordet risk samt hanteringen av risker. En risk definieras som "möjligheten att något oönskat skall inträffa" (Nationalencyklopedin, 2019). Risker kan delas in i tre olika kategorier; organisatoriska risker, nätverksrisker samt externa risker (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 323). De organisatoriska och nätverksriskerna är typer av interna risker som är en av de mest forskade områdena inom risk management jämfört med externa risker som inte har forskats om i lika stor utsträckning som de interna riskerna (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 323). Externa risker definieras av Ghadge, Dani och Kalawsky (2012, s. 324) som okontrollerbara risker såsom väderomständigheter, naturkatastrofer, jordbävningar, även politiska risker samt marknadsförändringar. Externa risker kan både vara mänskligt orsakade och naturligt orsakade. Denna synvinkel har på senare tid fått mer uppmärksamhet på grund av globala omvärldsförändringar såsom sociala, fysiska, politiska, ekonomiska, legala och vädermässiga omständigheter (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324). Elleuch, Dafaoui, Elmhamedi och Chabchoub (2016, s. 1449) tar upp begreppet sårbarhet som en viktig variabel när risk diskuteras. En organisations sårbarhet har och göra med hur mottaglig organisationen är för risk, hur elastisk den är när det kommer till att klara av hantering av risk och hur den kan bygga en styrka för att stå emot (Elleuch et al. 2016, s. 1449). Hur elastisk organisationen är när det kommer till att hantera risker i försörjningskedjan har blivit allt viktigare, i och med dagens globala försörjningskedjor där riskerna är många och utspridda över hela kedjan (Elleuch et al. 2016, s. 1449).

2.3.1 Riskhantering

Riskhantering definieras som *identifiering, analys, utveckling, uppföljning* och *tillämpning av riskstrategier* (Olhager 2021, s. 466). Genom att utgå från denna fyrastegsprocess kan man förstå riskhantering utifrån ett bredare perspektiv. *Identifiering* av risker syftar till att kartlägga vilka risker som kan uppstå i hela försörjningskedjan. Riskerna kan innefatta externa faktorer såsom politiska val, handelsförbud och tullar men även naturkatastrofer, krig och pandemier (Olhager 2021, s. 466).

Andra steget är att *analysera* de risker som har identifierats, i syfte att förstå hur kraftiga effekterna kan vara. Detta sker i två steg där man mäter hur stora konsekvenserna kan bli kontra hur stor sannolikheten är att riskerna förekommer (Olhager 2021, s. 467).

Sannolikhet	Hög	Leverans-försening	Kvalitets-problem Valuta-fluktuationer	
	Medelhög	Maskin-stillestånd	Stöld Bristfällig gods-hantering	Leverantör uppköpt av konkurrent
	Låg		Strejk Pirater Sabotage	It-system utslaget Natur-katastrof
		Låg	Medelhög	Hög
		Konsekvensens storlek		

Figur 2: Tabell på en riskanalys med givna exempel (Olhager 2021, s. 467).

Ovan illustreras en riskanalys utifrån olika måtten: låg, medelhög och hög. Genom att applicera riskanalysen på eventuella risker kan man dra slutsatser kring hur omfattande och förödande riskerna kan vara för försörjningskedjan (Olhager 2021, ss. 467-468). Om risken både ligger på hög sannolikhet att inträffa och hög/medelhög konsekvens storlek kan man dra

slutsatsen att det är en allvarlig risk för organisationen, därför bör åtgärder främst vidtas gällande höga och medelhöga risker (Olhager 2021, ss. 467-468).

Steg tre inkluderar utveckling och tillämpning av riskstrategier för att dämpa riskernas omfattning och förhoppningsvis kunna minska konsekvenserna och sannolikheten att de inträffar (Olhager 2021, s. 468). Riskstrategier innehåller en plan om fördelning av ansvar, resurser för genomförandet, en tidsplan, samt en målbild för hur riskstrategierna ska uppnås (Olhager 2021, s. 468). Strategierna ska i stora drag vara *riskförebyggande*, *riskreducerande*, *risköverförande* samt *riskaccepterande*. *Riskförebyggande* syftar till att förebygga risken helt eller så mycket som möjligt, exempelvis genom att ha en plan B, medan *riskreducerande* ämnar att minska sannolikheten att det inträffar och försöker dämpa konsekvenserna. För att ytterligare hantera risker kan man fördela omfattningen av konsekvenserna genom att flytta risken till externa aktörer som försäkringsbolag eller 3PL (tredjepartslogistikföretag), vilket är *risköverföring*. Sista delen är *riskacceptans* som är minst lika viktig som resterande delar då vissa fall kräver att man finner acceptans i att risken inte går att motverka eller dämpa. Detta på grund av externa faktorer som ligger utanför ens kontroll, alternativt risker som inte anses ha stor påverkan på försörjningskedjan (Olhager 2021, s. 469). Sista steget handlar om att följa upp de risker som har inträffat och analysera dessa för att agera förebyggande inför framtida riskhanteringar att man är väl förberedd på oväntade händelser som kan påverka försörjningskedjan (Olhager 2021, s. 469).

Genom att identifiera tidigare strategier inom supply chain risk management kan man belysa hur riskhantering kan förbättras i försörjningskedjor (Ghadge, Dani, Kalawsky 2012, ss. 314-315). Enligt Ghadge, Dani och Kalawsky (2012, s. 314) definieras en risk som potentialen av oönskade negativa konsekvenser till följd av en händelse eller en aktivitet, och är synonymt med orden svårighet, sårbarhet, osäkerhet, katastrof och skadlighet. Den växande globaliseringen tvingar organisationer och logistikaktörer att implementera agilitet i försörjningskedjor då den globala försörjningskedjan hotas av externa risker (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 314). Riskhantering börjar integreras mer och mer i utformningen av försörjningskedjor för att bättre hantera oväntade risker och dess konsekvenser.

Det holistiska perspektivet på riskhantering möjliggör att organisationer kan hantera riskerna och inte bara identifiera dem. Detta kräver agilitet, flexibilitet och en lösningsorienterad organisation vilket kan byggas upp genom att skapa ett informationsdelningsnätverk mellan

aktörer i försörjningskedjan (Christopher & Lee 2004, s. 394). I nätverket kan man dela information kring planering, tidsfönster och hur man minimerar riskerna och hur man förebygger dem (Christopher & Lee 2004, s. 394). Denna aktörsallians skulle bidra till en flexibel riskhantering kring specifika risker som en organisation råkat ut för som sedan delas till andra organisationer i samma bransch. På så sätt hävdar Christopher och Lee (2004, ss. 394-395) att informationsdelning kring riskstrategier kan förbättra hela försörjningskedjan.

Vid implementering av riskhantering finns två perspektiv att förhålla sig till, proaktiva och reaktiva riskstrategier. Proaktiv riskstrategi inkluderar ett preventivt agerande genom informationsdelning, multi sourcing samt upprättande av avtal kring volymflexibilitet och riskfördelning mellan inkluderade parter (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324). Vidare kan extra lagerhållning, större produktvariation, fokus på produktions- och leveranshantering och goda relationer med leverantörer vara proaktivt vid riskhantering. Goda relationer kräver tid och tillit, samt kulturell anpassning vilket även kräver öppensinnighet i organisationen (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324).

Reaktiv riskhantering syftar till att hantera risker genom aktiva handlingar när riskerna väl inträffar. Detta görs främst genom planering, ökad flexibilitet i organisationens alla delar samt anpassningsbarhet i beslutsfattande. Det är även viktigt att rikta fokus på katastrofhantering, som innefattar snabb återhämtningsförmåga i hela organisationen, resursplanering genom smartare utnyttjande av resurser samt analyser av strategier för att förebygga framtida risker. En organisation kan även agera reaktivt genom att styra efterfrågan och utbud, vara flexibla i planering inom de operativa delarna i organisationen samt genom dynamisk prissättning (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324).

3. Metod

I det följande avsnittet kommer vi att introducera tillvägagångssättet och urvalet för vår undersökning. Dessutom kommer vi att betona tolkningen av principer, analysen och sammanställningen av insamlad data. I metodavsnittet kommer vi också att förklara hur det empiriska materialet samlades in och bearbetades. Slutligen kommer vi i den avslutande delen att diskutera forskningsetikens roll i arbetet samt studiens tillförlitlighet.

3.1 Kvalitativ metod

I studien har kvalitativ metod varit utgångspunkten för att skapa en djupare förståelse över hur hamnen hanterar och arbetar med externa risker. Rennstam & Wästerfors (2015, s. 17) menar att den kvalitativa metoden lämpar sig när forskaren vill förstå en process eller varför människor agerar som de gör. Att använda kvalitativa metoder anses vara fördelaktigt när komplexa fenomen ska analyseras (Pilcher & Cortazzi 2023, s. 18). I vår studie vill vi förstå processen i hamnen när det kommer till riskhantering på en organisatorisk nivå och hur den fungerar, vilket innebär att den kvalitativa metoden är lämplig. Inom den kvalitativa forskningsmetoden finns det ett antal metoder för datainsamling, i vår studie har den huvudsakliga metoden varit kvalitativa intervjuer och återkommer till det senare i metodkapitlet.

En nackdel med kvalitativ metod är att urvalet av intervjupersoner är begränsat och ett bredare urval som oftast används i den kvantitativa metoden hade kunnat ge en högre grad av generalisering (Alvehus 2019, s. 71). Målet med studien var dock att få djupgående inblick i hur ett antal hamnar hanterar det ämne vi undersöker i studien vilket inte hade kunnat genomföras med samma framgång i en kvantitativ metod.

3.1.1 Induktiv metod

I studien har vi utgått från en induktiv strategi. Denna strategi innebär att teorin är ett resultat av en forskningsansats och att generaliserbara slutsatser dras av ett grundval av observationer (Bryman 2018, s. 50). Bryman (2018, s. 50) förklarar även hur den induktiva strategin är den som är främst förknippad med den kvalitativa metoden och de som lämpar sig när forskaren använder sig av metoder som ger kvalitativ data likt semistrukturerade intervjuer.

3.2 Insamling av data

Insamling av data kommer från semistrukturerade intervjuer. Vissa av intervjuerna utfördes digitalt, medan två utfördes på plats i olika hamnar. Intervjuerna utfördes på svenska och inleddes med övergripande frågor som handlar om rådande ämne inom riskhantering i hamnen och utformades från intervjuguiden bifogad längst ned i arbetet. Längre in i intervjuerna ställdes mer specifika och detaljerade frågor där intervjupersonerna hade utrymme att tala fritt och föra vidare samtalet till andra områden utanför våra intervjufrågor. Intervjupersonens möjlighet till att tala fritt gav ett bredare perspektiv och nya insikter i hur hamnen arbetar med riskhantering.

Trots de insikter som intervjuerna gav fanns en rad svårigheter med insamling av data genom intervjuer. Att nå ut till intervjupersonerna var en utmaning då vissa personer som kontaktades aldrig återkom eller valde att inte delta i intervjuerna. En ytterligare utmaning var att hitta intervjutider som passar alla personers scheman då många av intervjupersonerna hade uppbokade scheman. Trots svårigheterna med intervjuer som metod har de intervjuerna som utförts varit givande för arbetet och bidragit till att frågeställningarna blivit besvarade.

Materialinsamlingen avseende vetenskapliga artiklar skedde primärt genom sökning via Lunds Universitets databas Lubsearch. Artiklarna är peer reviewed, samt inom kategorin för riskhantering inom hamnar, strategier för att hantera risker, samt omvärldsförändringars påverkan på hamnar. Nyckelord som risk management, agila försörjningskedjor, riskbedömning i hamnlogistik och riskhantering i försörjningskedjor användes i syfte att söka teoretiskt material till studien.

3.4 Urval

Beslutet att välja de personer som intervjuats grundades i deras rollers relevans för arbetets ämne samt dess tillgänglighet för oss. Därmed har ett målstyrt urval kombinerats med ett bekvämlighetsurval (Bryman 2018, ss. 243-244). Bekvämlighetsurvalet användes då personerna som intervjuades var någorlunda enkla att kontakta eftersom de hade sina kontaktuppgifter på offentliga webbsidor, samt att vi kunde nå vissa av intervjupersonerna via kontakter som vi redan hade i vårt personliga nätverk. Målstyrt urval applicerades då det krävdes ett någorlunda strategiskt val av vilka personer som skulle intervjuas för att få ett

nyanserat och brett perspektiv på svaren för att således kunna dra rimliga slutsatser kring ämnet (Bryman 2018, s. 495). Här applicerades även snöbollsurval då de första intervjupersonerna rekommenderade andra relevanta intervjupersoner, vilket gör metoden till ett icke slumpmässigt urval. Detta kan anses vara negativt då man inte får ett representativt urval utan snarare mer begränsat urval (Bryman 2018, s. 245). Trots detta ansåg vi att snöbollsurvalet ledde till att vi fick kontakt med de personer som ansågs vara relevanta för vår studie.

Personerna som intervjuades i hamnarna benämns som person 1, 2, 3 och 4. Samtliga intervjupersoner har högt uppsatta roller i sina respektive hamnar och en övergripande uppfattning om hur hamnen fungerar som organisation samt hur riskhanteringsarbetet går till i hamnen. Från Hamn A intervjuades två olika personer, främst för att vi ville få olika perspektiv från en och samma hamn. De två intervjupersonerna i Hamn A hade vitt skilda ansvarsområden där den enas arbete var uteslutande externt och den andras uteslutande internt. På grund av denna aspekt var det viktigt för oss att få intervjuva båda personerna i Hamn A för att få vad vi tycker är en mer rättvis bild av organisationen. I de två andra hamnarna fanns inte samma möjligheter att intervjuva fler personer men det fanns inte heller samma behov. I övrigt var intervjupersonernas roller relevanta för vår studie då det krävdes hög kompetens inom ämnet risk och riskhantering samt organisation för att besvara intervjufrågorna. På grund av de intervjuade personernas direkta koppling till hamnarna kommer även namnen på inblandade hamnarna anonymiseras och benämnas som Hamn A, B och C, då det anses vara exploaterande för intervjupersonerna om namnen på hamnarna benämns. Dessutom är de enskilda hamnarnas namn ej relevanta för arbetet då vi inte undersöker hur en speciell hamn agerar eller jämför hamnarna med varandra, utan arbetets fokus ligger i en generell bild av hur hamnar i Sverige agerar vid riskhantering. Hamnarna i fråga är de 3 största och viktigaste kommersiella hamnarna ur ett logistikperspektiv i södra Sverige.

Intervjupersoner	Hamn	Roll i hamnen	Intervjuformat	Intervjulängd
Person 1	Hamn A	Kommersiellt ansvarig	Digital intervju	1 tim, 05 min
Person 2	Hamn B	Affärs-och logistikchef	Digital intervju	1 tim, 15 min
Person 3	Hamn C	Riskchef	Digital intervju	1 tim, 20 min
Person 4	Hamn A	HR-och operationschef	Digital intervju	1 tim, 10 min
Person 1	Hamn A	Kommersiellt ansvarig	På plats i hamnen	1 tim, 50 min
Person 2	Hamn B	Affärs-och logistikchef	På plats i hamnen	2 tim, 30 min

Figur 3: Information kring intervjupersonernas roller i vardera hamn samt intervjuernas format och längd (Egen figur)

3.3 Intervjuer

Vårt empiriska material hämtades som sagt från ett antal intervjuer med olika personer som är anställda i tre av Sveriges hamnar. Strukturen på intervjuerna som genomfördes var främst semistrukturerade. Bryman (2018, s. 563) beskriver hur den semistrukturerade intervjun ger intervjupersonen en frihet att utforma sina egna svar. Även intervjuaren har frihet på så sätt att hen kan avvika från intervjumallen och ställa följdfrågor när det lämpar sig för det forskaren vill ha ut av intervjun (Bryman 2018, s. 563). Det var fördelaktigt att använda semistrukturerade intervjuer för att på bästa möjliga sätt säkerställa att vi fick djupgående intervjuer vars syfte var att besvara våra frågeställningar, samt för att ge intervjupersonerna friheten att uttala sig fritt kring intervjufrågorna som även kunde leda till andra invändningar utöver intervjufrågorna. Detta gav arbetet ett bredare perspektiv och bättre analys på ämnet.

Innan intervjuerna skapades en intervjuguide som användes under intervjutillfällena. Denna guide skapades löpande under studiens uppstart i samband med att vi fick en bättre inblick över vilka frågor som är relevanta för vår just vår studies syfte. I guiden utgick vi från ett

antal bredare huvudfrågor där vi fokuserade på de ämnen vi var intresserade av, på dessa frågor följde sedan oftast ett antal följdfrågor ifall svaren inte redan var omfattande nog. Bryman (2018, s. 566) menar att det är viktigt att frågor i en intervjuguide gjord för semistrukturerade intervjuer är i en ordning som ger intervjun struktur men att möjlighet ska finnas att ändra denna ordning ifall det anses nödvändigt. Vår intervjuguide inleddes med ett antal frågor av mer formell karaktär för att sedan följa en viss tematisk ordning.

Totalt utfördes sex intervjuer som har genererat ungefär 9-10 timmars intervjumaterial. I Hamn A intervjuades två personer, varav en intervjuperson har intervjuats två gånger, och den andra har intervjuats en gång. Första intervjun gjordes med intervjuperson 1 digitalt, detsamma gjordes med intervjuperson 4. I ett senare skede besöktes hamn A för att utföra en intervju på plats med intervjuperson 1, vilket gynnade vår materialinsamling då vi som forskare fick en bättre bild av hamnverksamheten, men främst för att intervjupersonen lättare kunde besvara intervjufrågorna på sin arbetsplats. Intervjun uppfattades vara mer bekväm och naturlig i och med möjligheten till mänsklig interaktion. Digitala lösningar kunde medföra tekniska och sociala svårigheter som vi upplevde i de fyra andra digitala intervjuerna. I Hamn B intervjuades person 2 två gånger, där första intervjun hölls digitalt, medan den andra intervjun gjordes på plats. Den andra intervjun fick vi en genomgång av hamnen och en visning av hela hamnen och dess delar. Medan denna visning gjordes ställde vi frågor som berörde vårt ämne. Intervjun kan därför beskrivas som ostrukturerad där vi som forskare endast utgick från de teman vi undersökte och lät intervjun bli mer av ett löpande samtal (Bryman 2018, s. 562) I Hamn C intervjuades person 3 i en digital intervju, då vi ansåg att vi fick tillräcklig information kring ämnet från en och samma person som hade en övergripande roll inom risk management, det vill säga att vi fick en mättnad av information från Hamn C.

3.5 Analys av data

Intervjumaterialet samlades in via diktafon och transkriberades kort därefter för att säkerställa att informationen som ges var korrekt (Dalén 2015, s. 72). Materialet sorterades innan det analyserades då Rennstam & Wästerfors (2015, s. 67) hävdar att intervjumaterial inte är klart för att analyseras i sitt råa format, utan kräver bearbetning och sortering för att enklare analysera materialet. Vidare gjordes ändringar såsom nedskärning av irrelevant material samt ändring av namn på intervjupersoner och hamnar för att säkerställa anonymiteten av intervjupersonerna. Nedskärningar gjordes främst för att göra transkriberingen mer lättläslig,

vilket enligt Rennstam & Wästerfors (2015, ss. 103-104) är viktigt för att kunna analysera intervjumaterialet på bästa möjliga sätt.

Vidare analyserades datan utifrån en validitetsbedömning som tas upp i tillförlitlighetskapitlet senare i metodavsnittet (Dalén 2015, ss. 116-117). Här spelar även intersubjektiviteten en stor roll i arbetet, det vill säga, att vi som forskare har en förståelse för vår subjektivitet och intervjupersonernas äkthet i intervjuerna (Dalén 2015, ss. 117-118). I en kvalitativ metodinsamling är det viktigt att inse att mänsklig interaktion mellan forskare och intervjupersoner är avgörande i hur intervjuvaren uppfattas av oss som forskare. Således har intervjupersonernas svar tolkats utifrån intervjupersonerna upplevelser och vad som är mest nära deras verklighet i intervjuvaren (Dalén 2015, s. 118) Vid förekomst av intersubjektivitet kan forskarens bearbetning av intervjuvaren och dess validitet stärkas (Dalén 2015, s. 118)

3.6 Forskningsetik

Bryman (2018, s. 165) understryker vikten av informations- och samtyckes- och konfidentialitetskravet i samhällsvetenskapliga studier. Informationskravet innebär att forskaren informerar om syftet med undersökningen, vilka delar som ingår samt att deltagarna har rätt att säga upp sin medverkan utan att behöva ange skäl. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva bestämmer över dess medverkan och konfidentialitetskravet att deltagarna blivit informerade om att deras uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt (Bryman 2018, s. 170). När vi gjorde vår studie har de forskningsetiska principerna tagits på stort allvar. Intervjupersonerna informerades om att de kommer att anonymiseras och att vi även kommer att anonymisera vilken hamn de representerar. I enlighet med de regler som gäller vid examensarbete vid Lunds universitet har intervjupersonerna samtycke inhämtats från ifyllda blanketter som har hand hållits från Lunds universitets samhällsvetenskapliga fakultet.

Intervjuerna spelades in med diktafon och transkriberades sedan utan att ta med några former av personuppgifter. De inspelade intervjuerna existerade enbart på diktafonen och skickades aldrig digitalt eller laddades upp på molnliknande system för att med största möjliga säkerhet behålla konfidentialiteten.

3.7 Tillförlitlighet

Det är viktigt att kunna styrka hur tillförlitlig den kvalitativa metoden är. Detta kan mätas genom att applicera de fyra kriterier för tillförlitlighet; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet (Bryman 2018, s. 467). Trovärdighet syftar till den interna validiteten, medan överförbarhet syftar till extern validitet. Pålitlighet determinerar hur bra reliabilitet den kvalitativa metoden har, och konfirmerbarhet som handlar om hur objektiv metodinsamlingen har varit (Bryman 2018, s. 467).

De fyra kriterierna utvärderades och applicerades på vår kvalitativa metod för att kunna säkerställa metodens trovärdighet. Trovärdigheten stärks tack vare implementeringen av de vetenskapliga artiklarna som är grunden till det teoretiska ramverket, samt de valda intervjupersonernas interna relevans och roller inom hamnar som ytterligare stärker trovärdigheten för den insamlade empirin (Bryman 2018, s. 467). Detta kan säkerställas genom att belysa att intervjuerna utfördes i enlighet med de kriterier som krävs för att utföra korrekta intervjuer, såsom konfidentialitet och användandet av diktafon. Överförbarhet syftar till den externa validiteten, vilket kan stärkas då personerna som har intervjuats har liknande roller och ansvarsområden inom det undersökta ämnet. Detta genererade i sin tur relevanta och djupa svar i intervjuerna (Bryman 2018, s. 467). Pålitligheten kan styrkas genom att jämföra det med tillförlitligheten, vilket ger en indikation på att metoden är såväl tillförlitlig som pålitlig. Pålitligheten kan ytterligare stärkas då vi fått liknande svar när vi sammanställde både empiriskt material samt intervjumaterial (Bryman 2018, s. 75). Konfirmerbarheten svarar mot om metodinsamlingen utförts objektivt, vilket det påstås ha varit då vi inte har tagit ställning till några av intervjufrågornas svar. Däremot kan en nackdel vara att vi som elever på service management programmet anses ha en subjektiv bild av ämnet som studeras. Däremot ansåg vi inte att det utgjorde en stor nackdel, men var värt att nämna för bedömningen av konfirmerbarheten av metoden.

4. Analys

Analyskapitlet innehåller en redogörelse för insamlat intervju-och empirisk material och är utformad i enlighet med teorierna i teoretiska referensramen. De fyra ämnena i teoretiska referensramen analyseras djupgående utifrån externa risker och dess påverkan på hamnen, hantering av externa risker i hamnen samt hamnen som agil organisation.

4.1 Externa risker och dess påverkan på hamnen

Person 1 arbetar som tjänsteman i hamn A. Personen är ansvarig för försäljning och det kommersiella arbetet när det kommer till containerverksamheten. Personen har det främsta ansvaret när det kommer till kontakt med kunder men har även ett fokus på risker och riskhantering. De som arbetar i hamnen i fråga är uppdelade mellan en tjänstemannaavdelning där det ingår allt från HR- till IT-ansvariga. Den andra delen är de som arbetar med det mer operativa i hamnen, de kallas stuveriarbetare. Stuveriarbetarna är de som sköter hanteringen av containrarna, ser till att de hamnar på rätt plats och sköter kranar och bilar.

“Det fanns ingen bemanning i hamnarna. Det tog mycket längre tid att operera fartygen, fanns ingen som kunde ta emot containerna på mottagarsidan så containerna var i omlopp mycket längre tid än vanligt, vilket skapar förseningar, brist på containers. Ur ett planerings synpunkt och rent logistiskt så var det en mardröm [...]”

(Person 1)

I ovanstående citat beskriver intervjuperson 1 hur Covid-19 påverkade hamnen som personen är verksam i. Detta är ett tydligt exempel på hur en omvärldsförändring har lett till en okontrollerbar extern risk som påverkar hamnen (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324). Intervjuperson 1 förklarar vidare hur hamnen är en organisation som arbetar i en global kontext på en global marknad och att förändringar i omvärlden likt Covid-19 som påverkar handeln oundvikligen kommer att påverka dem.

Vidare hävdar person 3 i citatet nedan att en extern händelse som påverkade hamn C var inflationen som blev en indirekt följd av Covid-19. Person 3 har det övergripande ansvaret för riskhantering i hamn C, personen är även ansvarig för försäkringar och skadehantering. Vid sidan om detta ansvarsområde har personen även ett finger i bolagsstyrningen och i arbetet när det kommer till att ta fram strategier, strukturer och förutsättningar för de långsiktiga affärsplanerna. Person 3 är i hamn C likt person 1 i hamn A en del av tjänstemännen och de har som sagt ett mer administrativt arbete än stuveriarbetarna.

“[...] riskperspektivet blir egentligen en indirekt påverkan till covid för att det som hände som en följd eller som en del av det var ju alltså att råvarupriser och liknande stack iväg väldigt, väldigt mycket. Det vill säga inflationen har drivit på saker väldigt, väldigt mycket. [...] infrastrukturkostnader är en ganska stor del av vår affär där till exempel saker som stål och betong ökar i pris, då kommer det påverka oss direkt. Och vad består en kaj av, en kaj består av stål och betong.”

(Person 3)

I citatet hävdar intervjuperson 3 att inflationen haft en påtaglig påverkan på råvarupriser, därav har inköpspriset på stål och betong ökat vilket främst används i hamnens infrastruktur och utgör en del av hamnens affär. Covid-19 har som vi tidigare nämnt påverkat hamnverksamheten på olika sätt, i detta fall påverkar det verksamheten i ett långsiktigt perspektiv. Investeringar i hamnen innebär stora inköp av råvaror såsom stål och betong vilket person 3 uttryckte som en direkt effekt av Covid-19 Ghadge, Dani & Kalawsky (2012, s. 324) förklarar hur en vanlig extern risk för organisationer är just ekonomiska risker som kan uppstå på grund av omvärldsförändringar som påverkar världsekonomin.

En stor extern risk har varit kriget i Ukraina som också faller in i den politiska kategorin (Olhager 2021, s. 466). Person 2 beskriver hur kriget i Ukraina har lett till brist på lastbilschaufförer och detta har i sin tur påverkat flödet i hamnen negativt. Detta då ett minskat antal lastbilar in och ut i hamnen betyder mindre volym och därav mindre lönsamhet för hamnen. Person 2 arbetar som business manager i hamn B som är en hamn som skiljer sig från hamn A och C då den är nästan 100% inriktad på roll on roll off (roro). Personens huvudansvar är kundrelationer men även ett visst logiskt ansvar sedan är hen även en del av ledningsgruppen.

“Sedan kom Ukrainakriget. Det som hände då var att 150 000 ukrainska män som kör lastbil som passerar Hamn B’s hamn, stannar hemma för att försvara sitt land. Och då får man tänka sig 150 000 är alltså jobb som bara försvinner så helt plötsligt så man fick ju inte tag på lastbilar. Så att allt detta har har ju varit en jätte berg-och dalbana som innebär stora risker för oss därför att vår omsättning och lönsamhet hotas.”

(Person 2)

I citat nedan ser vi ett exempel från Hamn C hur en något som kan upplevas som en stor extern risk inte påverkade hamnen i något större utsträckning. Detta är ett exempel på organisatorisk elasticitet när det kommer till hanteringen av risker (Elleuch et al. 2016, s. 1449). Hamn C hade under Covid-19 kapaciteten att hantera de eventuella effekter pandemin kunde ha på organisationen och för dem blev det inte någon större kris. Rent ekonomiskt var effekterna marginella för hamnen.

“Ser vi då vad som hände med hamn C under den tiden som covid pågick så påverkades vi ganska lite. [...] Vi kunde hantera de effekter som pandemin innebar och det blev helt enkelt inga ekonomiskt svåra år för hamnen utan det är en mycket mer trögrörlig affär som finns här.”

(Person 3)

4.1.1 Hantering av externa risker i hamnen

“Man måste ju jobba proaktivt för att försöka så gott man kan då vara beredd när de här situationerna uppstår. Så vi jobbar ju väldigt, väldigt tätt med våra kunder, framförallt vi som jobbar kommersiellt försöker förutse sådana här händelser och vad tror de stora globala jättarna om läget? Det är trots allt de som opererar de stora fartygen runt om i världen. Hur ser de på det? Hur tror de att det kommer påverka oss här uppe i norra Europa.”

(Person 1)

Person 1 förklarar hur de i hamnen har ett arbetssätt som innebär att ständigt vara beredd på externa risker kan komma att uppstå. Person 1 belyser hur samarbete och kommunikation med externa parter är en viktig del i det proaktiva arbetet. Detta stämmer överens med hur Ghadge, Dani och Kalawsky (2012, s. 324) beskriver proaktiv riskhantering och att informationsdelning mellan intresserade parter är en essentiell del av det. Person 1 återkommer i intervjun om hur hamnen är en part i en stor global kontext där samarbetet mellan hamnen och dess kunder är något som gynnar båda parter. Arbetssättet för riskhantering är likt hur Olhager (2021, ss. 466-468) beskriver riskhantering där identifiering, analys, utveckling, uppföljning och tillämpning är grundstenarna.

“[...] om du är bartender så laddar du upp i baren. Du vet precis hur mycket du har och allting är fullt. Kommer det då ingen och handlar av dig så är det ju jävligt tråkigt? Men vissa dagar så kan du ta hur mycket kunder som helst därför att du har allt och är förberedd på allt.”

(Person 2)

När Ghadge, Dani och Kalawsky (2012, s. 324) beskriver proaktiv riskhantering är ett exempel på hur organisationer kan arbeta proaktivt att ha volymflexibilitet och stor lagerhållning. I citatet ovan liknar person 2 hur de arbetar i hamnen med hur det är att arbeta i en bar. De laddar upp “baren” med allt för att vara beredda för alla olika volymer. Detta stämmer överens med hur Ghadge, Dani och Kalawsky (2012, s. 324) beskriver proaktiv riskhantering. Hamnen har kapaciteten att hantera alla volymer, stora som små och är på så sätt förberedda för de risker som kan uppstå. Person 2 menar att deras arbete i hamnen går ut på att alltid vara beredda på att hantera oväntade situationer och därför är de alltid förberedda på det värsta. Detta är dock ett exempel på hur riskhanteringen i hamn 2 skiljer sig från Olhagers (2021, ss. 466-468) beskrivning. Person 2 beskriver inte hur hamnen arbetar med att försöka identifiera risker eller analysera dess påverkan, istället riktas allt fokus på att alltid vara beredd på det värsta. Det kan ses som att de går direkt till steget som Olhager (2021, s. 466-468) beskriver som riskacceptering.

“I framtiden tror jag vi kommer behöva bli mer effektiva och anledningen är att man vill ha kortare tider där färjan ligger stilla till exempel. Då måste det vara välplanerat. Bättre planerat än vad vi gör idag anser jag och anser vi. Så det tror jag kommer att ändras över tid [...] Det kanske kan innebära att det behövs 10 man, ibland en man ibland och det är den flexibiliteten för då kan vi ju nyttja vår resurs någon annanstans.”

(Person 2)

Det som person 2 lyfter i citatet ovan är något som mer kan liknas med reaktiv riskhantering (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324). Person 2 menar att det ställs högre och högre krav på vad hamnen ska klara av, ifall en händelse uppstår som innebär att ledtiderna i hamnen måste förkortas avsevärt ska de vara kapabla att hantera detta. Detta rimmar med hur Ghadge, Dani och Kalawsky (2012, s. 324) beskriver den reaktiva riskhanteringen, där fokuset ligger på planering och flexibilitet när risken uppstår. Genom noggrann planering och möjlighet att vara flexibla i användandet av de mänskliga resurser som finns i hamnen kan riskerna hanteras effektivt när de uppstår (Ghadge, Dani & Kalawsky 2012, s. 324). Samtidigt är det som person 2 beskriver inte risk per se ifall vi ser till den definition som ges av Nationalencyklopedin (2019). När person 2 beskriver riskhantering i hamnen inkluderas sådant som faktiskt kan öka efterfrågan i hamnen vilket i realiteten inte är oönskat, men att det är minst lika viktigt att de är kapabla att hantera även det.

“[...]sen finns det ju såklart ett segment som vi inte kan påverka och det är ju globala event som corona eller pandemier eller vad det nu är, extremväder och så vidare.”

(Person 1)

Även om det finns en vilja och förhoppning om att kunna vara proaktiva när det kommer till riskhantering och att försöka minska de effekter som omvärldsförändringar har på hamnen är det inte alltid möjligt. Vi ser i citatet ovan hur person 1 uttrycker sig om Covid-19 och hur detta var något som de helt enkelt inte kunde påverka. Detta är ett exempel på riskacceptans som Olhager (2021, s. 469) beskriver som en riskstrategi. Vissa scenarier går inte alltid att vara förberedda på utan risken från dessa möts av acceptans. Covid-19 är enligt person 1 ett exempel på en sådan risk, där de helt enkelt inte kunde förutse den effekt som det skulle ha på omvärlden och därför inte heller vara redo på att hantera den risken.

“Hur tacklar vi det på bästa möjliga sätt? Det gör vi genom att öka förståelsen, öka kompetensen, öka samarbetet för att vara rustade för när sådana situationer uppstår, för det är lätt. Det är lätt att jobba när saker och ting flyter, men det vi måste fokusera på lite grann är, hur agerar vi när saker och ting inte går som vi har tänkt eller när kunderna är vansinniga på oss”

(Person 1)

Vi frågade person 1 vilka lärdomar som hamnen har tagit från en händelse likt Covid-19 som de helt enkelt inte var förberedda på och i citatet ovan kan vi se svaret. Person 1 beskriver hur hamnen de senaste åren har arbetat med att öka förståelse och kompetens i hamnen samt förbättra samarbetet både internt i hamnen men även med sina kunder och leverantörer för att bättre kunna hantera oväntade risker. Christopher och Lee (2004, ss. 394-395) menar att man kan skapa en flexibel och lösningsorienterad organisation genom att etablera informationsdelningsnätverk mellan aktörer i försörjningskedjan. En allians mellan aktörer kan leda till en effektivare riskhantering för båda parter (Christopher & Lee 2004, ss. 394-395). Något direkt samarbete mellan de olika hamnarna inom Sverige för att förbättra riskhanteringen finns dock inte, utan person 1 poängterar att de i grund och botten är konkurrenter.

Några år senare när ukrainakriget satte igång så kunde vi ta med erfarenheten ifrån covid. Vi har en riskgrupp som naturligtvis fick gå igenom olika scenarier, hur sannolikt det är att något sådant händer och vilka effekter kriget skulle ha.

(Person 3)

I citatet ovan så beskriver person 3 något som liknar Olhagers (2021, s. 467) beskrivning av en riskanalys. Person 3 förklarar hur de arbetar med en riskgrupp som analyserar hur sannolikt det är att något inträffar och vad konsekvenserna i så fall skulle kunna vara. Person 3 förklarar även hur de tar med sig lärdomarna från Covid-19 och vilka effekter det fick på hamnen. Även detta stämmer överens med hur Olhager (2021, s. 466) beskriver vikten av uppföljning av riskhanteringsarbetet.

4.2 Hamnen som en agil organisation

“Ja, men en ganska konkret grej som vi har gjort är att vi har ju omorganiserat oss. Så att vi är en lite plattare organisation idag än vad vi var för 10 år sedan och det är också en grej för att knyta varandra närmre på något sätt att vi är en stor organisation istället för att vi är super hierarkiska. För det har inte funkat rent operationellt historiskt”

(Person 1)

I ovanstående citat ger person 1 ett exempel på en organisatorisk förändring som skett i hamnen och som fortfarande pågick vid tiden för intervjun. De organisatoriska förändringarna är en följd av att hamnen arbetar för att bli en mer flexibel organisation som kan reagera på omvärldsförändringar likt de vi sett de senaste åren men till exempel Covid-19, Ever Given och krig i vår omvärld. Person 1 förklarar hur den tidigare organisatoriska strukturen i hamnen, som kännetecknas av sin tydliga hierarki inte har fungerat rent operationellt. Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) beskriver hur det blir vanligare och vanligare att organisationer går från att vara hierarkisk och toppstyrd till en horisontell organisation där öppenhet och samarbete värdesätts. Erhållna fördelar med en “plattare” organisation är flexibiliteten och agiliteten inom organisationen förbättras (Daft, Murphy & Willmott 2014, s. 29).

“Vi har introducerat någonting som vi kallar för lyftet som är en intern grej där vi samlar folk från alla olika delar runt om i hamnen. [...] Så samlas man kring ett ämne och så ska man försöka förbättra det och så får alla komma till tals liksom. Så i början så var det ju bara att alla satt och kräkte av sig, att allt det dåliga kommer upp och ingenting funkar och allt är kasst.”

(Person 1)

Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) använder begreppet lärande organisation för att förklara organisationer som uppmuntrar kommunikation och kunskapsutbyte mellan olika delar av organisationen. Person 1 beskriver ett tydligt exempel på hur hamn A arbetar mot att bli en lärande organisation. Lyftet som initiativ är ett internt projekt vars mål är att få de olika

avdelningarna i hamnen att få en bättre förståelse för varandra. Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) menar att hamnen måste uppmuntra till denna typ av diskussioner om de ska klara av att bli en organisation som förknippas med öppenhet och flexibilitet. Hamn A har identifierat att initiativ likt lyftet är något som kan få dem att bli en mer flexibel och agil organisation. Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 366) förklarar hur organisationen bättre kommer kunna hantera plötsliga förändringar som externa risker kan leda till.

“Men sen efterhand börjar man knyta varandra närmre och man börjar förstå varandras utmaningar lite bättre och där grodde någonstans, vad ska man säga, en gnista av hopp kring samarbete”

(Person 1)

Även om det först fanns viss skepticism inom organisationen när det kommer till att förstå varandra och varandras utmaningar förändrades det över tid. Likt hur Appelbaum och Goransson (1997, s. 122) beskriver den lärande organisationen där fokuset ska ligga på vad som är bäst för organisationen som helhet gick hamn A från att vara en organisation där det inte längre var varje man för sig själv, utan en organisation där man förstod varandra och den vision som man gemensamt arbetar för att uppnå. En sådan organisation förknippas i förlängningen med flexibilitet och agilitet enligt Daft, Murphy & Willmott (2014, s. 36).

“Den är en ganska hierarkisk organisation i grunden. Det är en väldigt styrd process, det är ju ett flöde som går, containrarna ska från fartyget och där kör ett gäng dragbilar som truckarna sätter på eller tar en container från så det är en ganska styrd kedja vilket bjuder in till en hierarkisk organisation och vi vill väl gå mot en mer vertikal organisation.”

(Person 4)

Person 4 är både HR- och operationschef i hamn A. I och med sin roll har personen en närmare kontakt med de anställda på de olika verksamhetsdelarna i hamnen, till skillnad från person 1 som också arbetar i hamn A men nästan uteslutande med externa relationer.

När person 4 blir tillfrågad om organisationen i hamn A är vertikal eller horisontell är svaret citatet ovan. Det skiljer sig något från beskrivningen som person 1 gav om samma hamn. Person 4 förklarar i intervjun hur de nyligen introducerat ett nytt operativsystem som gjort arbetet mer styrt än tidigare. Detta operativsystem har således gjort att arbetet för stuveriarbetarna i hamnen blivit mer standardiserat och kontrollerat. Person 4 förklarar att tanken bakom det nya systemet är att underlätta placeringen av containrar och minska den mänskliga felfaktorn. Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) beskriver att ifall organisationen vill arbeta för att bli mer flexibel och agil är inte initiativ likt detta något eftersträvansvärt. Dock menar Walter (2020, s. 359) att teknologiska innovationer är ett exempel på en agility enabler som gör organisationen mer flexibel och kapabel att hantera risker och förändringar. I citatet har vi ett exempel på något som går att beskriva som en agility enabler även om det är ett initiativ som enligt person 4 gör organisationen mer styrd.

“Och där tror jag att vi kommer se en period av intern konsolidering hur vi ska vara organiserade och hur vi ska jobba med varandra och mer på bredden. [...] Ser man till kulturen så har vi inom hamnen ett arbete som naturligtvis ska vara lite roligt också, det heter SSHIP, Samhörighet, samverkan, hållbarhet, innovation och pålitlighet.”

(Person 3)

Person 3 förklarar hur de i hamn C nyligen fått en ny VD vilket har inneburit organisatoriska förändringar med fokus på att bli en mer horisontell organisation där samarbete är centralt. Här går det att se likheter mellan hamn C och hamn A där båda hamnar de senaste åren har skiftat från en mer vertikal organisationsstruktur till att bli mer horisontella. Som tidigare fastställt följer detta hur Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) beskriver den lärande organisationen där samarbete och kommunikation bidrar till en organisation som är agil och flexibel. Det gör att hamnen ur ett organisatoriskt perspektiv kan hantera förändringar och risker på ett annat sätt.

“Vi verkar ju i en global värld. Och man ska också komma ihåg att våra kunder är ju globala multinationella företag så att vi påverkas i allra högsta grad skulle jag säga om vad som händer i omvärlden. [...] Så att det påverkar absolut. Sen har man ju då en omvärldssituation som nu, det är krig i vår

närhet och det är stökigt i Röda havet och det är det ena med det tredje. Om vi tittar på 2020-2023 så har vi en rad händelser som påverkat oss.”

(Person 1)

I citatet ovan ger person 1 en inblick i det som Walter (2020, s. 354) benämner som agility drivers. Detta är omvärldsförändringar som mer eller mindre tvingar organisationen att vara agil. Hamnen opererar i en global miljö och stora händelser i omvärlden likt krig och osäkerhet i handelsvägar som Röda havet som påverkar hela världens handel kommer oundvikligen påverka hamnen indirekt (Liu, Xu & Zhao 2009, s. 147). När en organisation befinner sig i en global kontext med en omvärld som kännetecknas av snabb förändring och osäkerhet krävs det att organisationen har kapaciteten att hantera situationerna (Walter 2020, s. 355). Walter (2020, s. 355) använder begreppet agility capabilities för att beskriva förmågor som bidrar till organisationens möjlighet att reagera på omvärldsförändringar och risker, dessa ser vi exempel på i citatet nedan.

“Men ja, vi befinner ju oss i en miljö som tvingar oss att vara flexibla precis som ni säger. Det gäller att vi ständigt arbetar med kompetensutveckling i alla olika delar av vår hamn för att alla ansvariga ska vara kapabla att hantera de situationer som kan uppstå i hamnen. Även om alla stuveriarbetare har sina specifika uppgifter så gäller det att vi kan samarbeta på ett sätt som gör oss mer kapabla.”

(Person 1)

De förmågor som är viktiga för att kunna vara en agil organisation är enligt Walter (2020, s. 360) bland annat att vara flexibel och ha en hög kompetens. Person 1 beskriver i citatet ovan hur de arbetar med kompetensutveckling just för att kunna hantera oväntade situationer som kan uppstå på grund av omvärldsförändringar i hamnen. Med en hög kompetens i hela organisationen och i alla olika delar av organisationen kan hamnen hantera de utmaningar som kommer med den föränderliga miljö de befinner sig i, det är detta som Walter (2020, s. 362) beskriver som agility dimensions. Daft, Murphy och Willmott (2014, s. 29) understryker vikten av kunskapsbaserade strategier där samtliga som arbetar inom organisationen ska ha möjlighet till kompetensutveckling för att på så sätt bli en mer agil organisation. Walter (2020, s. 355) nämner att förutom att ha förmågorna som krävs för att vara flexibel är även de verktyg, teknologier och metoder som organisationen besitter betydelsefulla. Det är de som

Walter kallar agility enablers (2020, s. 355). I hamnen kan vi gå tillbaka till citatet när person 2 liknar hamnens förberedelser med att förbereda en bar som bartender. Detta går att tolka som att hamnen har de verktyg som behövs för att kunna hantera oväntade situationer och är på så sätt agil. När vi diskuterar vilka verktyg hamnen har för att vara agil återkommer person 2 till att det alltid gäller att vara förberedd och verktygen de behöver för det är moderna maskiner och personal som alltid finns tillgänglig. När det kommer till teknik menar dock person 2 att de inte behöver mer avancerad teknik för att klara att vara mer agila. Detta trots att både Seo, Dinwoodie och Roe (2016, s. 6) och Walter (2020, s. 355) specifikt nämner teknisk innovation som något positivt ur ett agilt perspektiv. Vi kan se hur detta uttrycks i citatet nedan.

“Det behövs inga IT-system för det. Det går att räkna på papper och penna. Det behövs inte en massa IT-system i vår värld. [...] Så det handlar bara om ett mindset.”

(Person 2)

Person 2 skeptiska syn på ökad teknologi går att koppla till hur Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) beskriver vissa av hamnens historiska problem. Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) beskriver hur hamnen historiskt investerat i materiella tillgångar och att utöka storleken på hamnen för att kunna vara mer agila och denna syn ser vi återkommande hos person 2.

Jo men det är ett väldigt nära samarbete, tillsammans utgör vi ju några av norra Europas viktigaste handelsvägar. Så ja, vi samarbetar när det kommer till det mesta, vi är ju inte konkurrenter med dem på samma sätt som vi är med andra hamnar i Sverige, så vi tjänar ju alla på att vara öppna och jobba ihop.

(Person 2)

I ovanstående citat så beskriver person 2 samarbetet som hamn B har med de andra Östersjöhamnarna. Seo, Dinwoodie och Roe (2016, ss. 5-7) beskriver hur samarbete mellan olika aktörer i försörjningskedjan är något eftersträvansvärt för att en organisation ska bli agil. I hamn B är samarbetet både mellan hamnar och rederier helt centralt för deras organisation. Person 2 förklarar vidare om gemensamma projekt som bedrivs och hur bra

relationerna är. Förutom att bli en mer agil organisation som bättre kan hantera externa risker förklarar även Seo, Dinwoodie och Roe (2016, ss. 5-7) hur organisationer som samarbetar och delar information med varandra kan få fördelar inom affärssynergi, innovationer och i förlängningen kundnöjdhet. Det stämmer också överens med hur Grönroos (2016, ss. 22-23) beskriver kopplingen mellan kund och organisation och hur en god relation kan öka lönsamheten.

“Kopplat till en volymkomponent som går ner så minskar ju faktiskt snarare risken då, det vill säga kapaciteten blir inte ett problem. Skulle man däremot säga att av någon anledning volymerna skulle öka väldigt, väldigt snabbt, alltså på ett sätt som infrastrukturen inte hänger med på, är inte lika lätt att snabbt göra en förändring på.”

(Person 3)

Under studien har de risker som undersökts främst varit kopplade till störningar i försörjningskedjan som har inneburit minskade volymer i hamnen. Person 3 menar att hamnens största utmaning inte är minskade volymer utan tvärtom, när volymerna plötsligt ökar. Agiliteten i hamnen när det kommer till just ökade volymer är mycket begränsad enligt person 3. I Pantouvakis och Bouranta (2017, s. 370) artikel riktas kritik mot att hamnen historiskt sett har fokuserat på utökade materiella tillgångar för att bli en mer agil organisation. Dock är det just det som person 3 menar är hamnens enda verktyg för att kunna hantera en ökad volym. Hamnens begränsningar i agilitet kommer enligt person 3 från storleken på hamnen. Dock kan vi i citatet nedan se person 1 bild av hur de ska kunna hantera en ökad volym. Person 1 förklarar hur de räknar på volym i hamnen genom att räkna TEUs per huvud vilket sätter stor press på hamnarbetarna. Hen menar att hamnen måste kunna hantera större volymer de kommande åren och de har som mål att fördubbla volymen till 2035. För att klara av detta har de påbörjat arbetet med att bygga en ny och större hamn men eftersom detta ligger många år fram i tiden är det centralt att de lyckas bli mer effektiva och kunna hantera större volym med den befintliga hamnen. Person 1 menar att det blir en utmaning men att det är något de ska klara av genom ett ökat samarbete mellan tjänstemän och stuveriarbetare. Att få samtliga inom organisationen att arbeta mot samma mål är viktigt för att lyckas med mål likt detta Appelbaum och Goransson (1997, s. 122).

“[...]Sen är det ett samspel men på den sidan om vi pratar om manskap och jobba effektivt så räknar man TEUs per huvud, det vill säga hur många TEUs hanterar vi på daglig basis eller månadsbasis, och desto högre siffra desto effektivare är vi. Lite det tänket behöver vi i framtiden för att utvecklas och fördubbla volymen för världen förändras och kravbilden på oss som hamn förändras också, så om man inte hänger med i den utvecklingen så kommer andra hamnar springa om oss. Vi har som mål att 2035 ska vi hantera dubbla volymer, 500 000 TEUs.”

(Person 1)

Under intervjuerna med de olika personerna i hamnarna så märkte vi att den främsta risken för hamnarna är hur de ska klara av att hantera ökade volymer, med samma förutsättningar som innan när det kommer till bland annat bemanning. Det är ett positivt problem för hamnen som kan dra nytta rent ekonomiskt av detta men det innebär stora utmaningar för hamnen som organisation. Att hantera risker där efterfrågan minskar eller att hantera fördröjningar på grund av risker i försörjningskedjan är något hamnarna är förberedda på, men när det kommer till att kunna hantera en kraftigt ökad efterfrågan så är utmaningarna stora.

5. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har dragits baserat på analysen från föregående kapitel. Slutsatserna svarar på arbetets forskningsfrågor och syftet med studien. Kapitlet är uppdelat för att på ett tydligt sätt besvara båda våra forskningsfrågor. Avsikten med detta kapitel är att sammanfatta och klargöra vad studien har kommit fram till.

5.1 Hur förhåller sig hamnen till omvärldsförändringar och vilka strategier har hamnen när det kommer till att hantera risker som uppstår till följd av dessa?

Utifrån analysen kan man se hur olika omvärldsförändringar påverkar alla hamnar i studien. Covid-19 orsakade enligt person 1 container brist i Hamn A, fartygen befann sig i hamnen under en längre tid och bemanningen var bristfällig. Person 3 förklarade hur omvärldsförändringar likt dessa fick indirekta effekter på världen och hamnen i förlängningen. De ekonomiska faktorerna med ökade råvarupriser och en skenande inflation är följderna av dessa omvärldsförändringar som påverkade hamnen. Person 2 lyfte även perspektivet med hur kriget i Ukraina påverkade dem. Eftersom hamn B är en ro-ro-hamn förlitar de sig i högre grad på lastbilschaufförer och därför påverkade bristen av förare från Ukraina dem avsevärt. Sammanfattningsvis konstateras att eftersom hamnarna är aktörer i en global försörjningskedja påverkas de oundvikligen av omvärldsförändringar. Effekterna av dessa risker kan sedan vara mer eller mindre allvarliga för hamnen beroende på hur kapabla de är att hantera dem.

I hamnen är det proaktiva arbetet en stor del av riskhanteringen. Majoriteten av intervjupersonerna uttryckte att hamnens uppdrag är att alltid vara beredda på att något kan inträffa. Det finns även tydliga exempel på när hamnen arbetar med reaktiv riskhantering som förutsätter god planering för att ha möjligheten att vara flexibla när risken uppstår. Eftersom hamnen bara är en bricka i spelet när det kommer till den globala försörjningskedjan är förmågan att förebygga risker mycket begränsad. Det finns överlag en acceptans för att risker kommer att inträffa och att det oftast inte går att göra något åt när det väl har inträffat. Då är hamnens uppdrag att istället vara förberedd och kunna hantera vad som än inträffar. En betydelsefull del i hamnens strategier för att hantera risker är även informationsutbytet mellan

olika aktörer i försörjningskedjan. Genom att samarbeta över olika delar i försörjningskedjan kan organisationen öka sin flexibilitet och förmåga att hantera risker. I intervjuerna uttrycktes att hamnarna generellt är experter på att hantera risker, åtminstone sådana risker som innebär minskat flöde eller förseningar. Det som är den stora risken för hamnen är ifall volymerna ökar hastigt och det i sig är inte en risk per den definition vi använt under arbetets gång. Det är dock en följd av omvärldsförändringar som hamnen påverkas av. En ökad globalisering leder till att handeln mellan länder ökar och därmed ökar efterfrågan av hamnens tjänster.

5.2 Hur kan hamnen arbeta ur ett organisatoriskt perspektiv för att hantera externa risker som indirekt påverkar hamnen?

I de hamnar som deltagit i studien finns det en tydlig organisatorisk uppdelning mellan tjänstemännen som ansvarar för det administrativa arbetet och stuveriarbetarna. Samarbetet mellan dessa två delar är centralt för hamnens organisatoriska välfungerande. Historiskt har organisationen i hamnen kännetecknats av stark hierarki och vi- och dem-känslan mellan tjänstemännen och stuveriarbetarna har varit tydlig. Under de senaste åren menar samtliga som vi intervjuade att organisationerna har utvecklats mot att bli mer horisontella organisationer där samarbete och kommunikation välkomnas på ett annat sätt än tidigare.

De utvecklingar som har skett under senaste åren stämmer till stor del överens med vår teoretiska referensram visar är positivt ifall en organisation vill bli mer agil och flexibel. I hamn A så beskriver person 1 hur specifika initiativ ska leda till organisationen att blir mer horisontell. Ett av dessa initiativ innebär att anställda från olika delar av hamnen möts och diskuterar vilka problem och idéer de har för organisationen. Initiativet bidrar både till att minska barriärerna mellan olika delar inom organisationen och välkomnar till kunskapsutbyte och öppen kommunikation. Detta är samtliga exempel på hur en organisation kan utvecklas för att bli mer agil, vilket i sin tur kan leda till att hamnen kan hantera risker och förändringar i omvärlden bättre. Tidigare forskning påvisar att hamnen historiskt inte fokuserat på organisatorisk utveckling men i denna studien ser vi tydliga exempel på motsatta. Även om investeringar i materiella tillgångar fortfarande är centralt för hamnens framtida utmaningar, uppmärksammas de organisatoriska förändringarna som lika viktiga.

Under den föregående rubriken nämnde vi hur hamnens risker och utmaningar i framtiden inte nödvändigtvis är hur de ska kunna hantera risker som innebär minskade volymer och förseningar utan snarare tvärtom. Här nämner samtliga intervjupersoner att hamnen står inför organisatoriska utmaningar. Att få samtliga i hamnen att arbeta mot gemensamma mål och ha en gemensam förståelse för varandras arbete är avgörande ifall de ska ha förmågan att hantera de volymer som de räknar med i framtiden. Att göra organisatoriska förändringar för att bli en mer agil organisation uppmärksammas återkommande under intervjuerna och det finns en medvetenhet om tillvägagångssättet. Här arbetar hamnarna bland annat med projekt för ökad kunskap bland både tjänstemän och stuveriarbetare. Tekniska innovationer nämns även som en viktig del i utvecklingen. Detta är exempel på agility enablers som bidrar till organisationens förmåga att anpassa sig till de ökade kraven.

6. Diskussion

Avsikten med detta kapitel är att framföra de begränsningar arbetet har haft, och ge förslag på vad som hade varit intressant att forska vidare om samt frågor som uppstått under arbetets gång.

6.1 Begränsningar

I denna studien har vi haft en del begränsningar som är viktiga att ta hänsyn till arbetets resultat. Eftersom studien genomförts som en del av vår utbildning har vi behövt ta hänsyn till den tidsram vi blivit tilldelade. Ifall studien genomförts under en längre tid är det möjligt att en större mängd respondenter hade kunnat delta och studiens djup hade kunnat utökas. En ytterligare begränsning är att vi endast genomfört intervjuer med tjänstemän inom de olika hamnarna. Ett intressant perspektiv som hade kunnat öka empirisk tyngd för vår studie är ifall även rederiarbetarna fått komma till tals. Deras perspektiv hade varit särskilt intressant när vi diskuterade hur hamnen fungerar som organisation. Från tjänstemännen fick vi höra om hur organisatoriska satsningar har genomförts för att gå mot en mer horisontell organisation. Stuveriarbetarna har enligt tjänstemännen fått fler möjligheter att utvecklas inom organisationen och att lära sig om olika delar av den. Samtidigt har tjänstemännen upprepat hur facket motarbetat förändringar och att det inte alltid varit lätt att genomföra. Att få stuveriarbetarnas bild på denna fråga hade varit intressant då vi inte vet ifall de två delarna håller med varandra.

Ytterligare en begränsning i vår studie är att vi undersöker risker som redan skett. Om arbetet hade pågått under en längre tid hade vi eventuellt kunnat se hur en kris påverkade hamnarna i realtid. En studie där vi som forskare hade kunnat vara på plats i hamnen under en längre tid och se riskhanteringsarbetet när det sker hade eventuellt gett en bättre förståelse för ämnet och oss som forskare.

Vi hade även som förhoppning i arbetets uppstart att använda oss av dokumentanalys som en del av vår datainsamling. Förhoppningen var att kunna ta del av de skriftliga riktlinjer som hamnen hade när det kom till riskhantering. Att ta del av dessa hade kunnat ge en tydlig bild på hur förberedd hamnen var när det kommer till riskhantering och vilka protokoll de hade internt inom organisationen. Tyvärr så fick vi inte ta del av dessa dokument på grund av sekretess.

6.2 Vidare forskning

I denna studie har vi uteslutande koncentrerat oss på hamnarna men något som vi kommit fram till är avgörande för hamnens arbete är samarbetet med rederierna. Samarbetet mellan hamnar och rederier är intressant för vidare forskning då både teori och empiri betonar vikten av informationsdelning och dess fördelar för att uppnå en mer agil försörjningskedja.

Rederierna har en minst lika stor roll när det kommer till att hantera de risker som uppstår till grund av omvärldsförändringar som hamnar. De är båda beroende av varandra och har därför incitament att arbeta tillsammans för att minska effekterna av dessa risker. Vi har under vår studie sett hur hamnen implementerat informationsdelningsnätverk mellan rederierna som en del av deras riskhantering för att undersöka detta ur rederiernas perspektiv är intressant för att få en helhetsbild.

Något vi insett under arbetets gång som vi även nämnt i kapitlen analys och slutsats är att de risker som vi undersökt, till exempel Covid-19, kriget i Ukraina och problematiken i Röda havet kanske inte är vad hamnen själva ser som deras största risker. Realiteten verkar enligt våra respondenter vara att hamnarna är relativt kapabla när det kommer till att hantera risker som uppstår på grund av förändringar i deras omvärld. Det är något de är vana vid och har stor erfarenhet av att göra.

Något som dock innebär stora utmaningar för hamnen är att kunna hantera de ökade volymer som den globaliserade ekonomin bidrar till. Även om detta inte klassas som en risk i dess form är det en effekt av omvärldsförändringar. Flera av hamnarna har som mål att kunna dubbla sin volym inom ett antal år och hur de ska klara av det är något som hamnarna fokuserar betydligt mer på än de risker som kan uppstå till följd av det. Något som hade varit intressant att forska vidare om är hur hamnarna organisatoriskt ska klara av att hantera de volymer som de förutspår ha inom 10-15 år.

7. Källförteckning

Agbaba, R. (2020). Maritime Challenges in Crisis Times. *Annals of Maritime Studies / Pomorski Zbornik*, 59(1), s. 51–60. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.18048/2020.59.03>.

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

Appelbaum, S. H., & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization; a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3), 115–128. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/09696479710182803>

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

Christopher, M., & Hau Lee. (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 388–396. <https://doi.org/10.1108/09600030410545436>

Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2014). *Organization theory & design : an international perspective* 3 uppl., Cengage Learning.

Dalén, M. (2015). *Intervju som metod* (2., utök. uppl.). Gleerups utbildning.

Dhahri M, Elmsalmi M, Aljuaid AM, Hachicha W. (2022). Seaport Terminals Risks Prioritization Using a Structural Modeling-Based Approach: A Real Case Study. *Journal of Marine Science and Engineering*. 10(2):217. <https://doi.org/10.3390/jmse10020217>

Duong, A. T. B., Vo, V. X., do Sameiro Carvalho, M., Sampaio, P., & Truong, H. Q. (2023). Risks and supply chain performance: globalization and COVID-19 perspectives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 1962–1986. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/IJPPM-03-2021-0179>

Ghadge, A., Dani, S., & Kalawsky, R. (2012). Supply chain risk management: present and future scope. *The International Journal of Logistics Management*, 23(3), 313–339. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/09574091211289200>

Grönroos, C. (2016) *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Stockholm: Liber.

Havs och vattenmyndigheten (2014) *Sjöfart*.

<https://www.havochvatten.se/miljopaverkan-och-atgarder/miljopaverkan/foreningar-och-farliga-amnen/sjofart.html>

Elleuch, H., Dafaoui, E., Elmhamedi, A., & Chabchoub, H. (2016) Resilience and Vulnerability in Supply Chain: Literature review. *IFAC-PapersOnLine* 49(12), 1448-1453. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.07.775>

Liu, J., Zhou, H., & Sun, H. (2019). A three-dimensional risk management model of port logistics for hazardous goods. *Maritime Policy & Management*, 46(6), s. 715–734. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/03088839.2019.1627435>

Liu, W., Xu, H., & Zhao, X., (2009). Agile Service Oriented Shipping Companies in the Container Terminal. *Transport (16484142)*, 24(2), 143–153. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3846/1648-4142.2009.24.143-153>

Loh, H. S., & Thai, V. V. (2016). Managing Port-Related Supply Chain Disruptions (PSCDs): A Management Model and Empirical Evidence. *Maritime Policy and Management*, 43(3–4), 436–455. <https://doi.org/10.1080/03088839.2015.1107921>

Nationalencyklopedin (2023.). Risk. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2024-03-15]

Nationalencyklopedin (2023.). Riskhantering. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2024-03-15]

Olhager, J. (2021) *Supply Chain Management - Produktion och logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur AB.

Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2017). Agility, organisational learning culture and relationship quality in the port sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3/4), s. 366–378. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/14783363.2015.1084871>

Pilcher, N., & Cortazzi, M. (2023). “Qualitative” and “quantitative” methods and approaches across subject fields: implications for research values, assumptions, and practices. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01734-4>

Rennstam & Wästerfors. (2015). *Från stoff till studie : om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur AB.

Seo, Y.J., Dinwoodie, J., & Roe, M. (2016). The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research & Applications*, 19(6), s. 562–582. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/13675567.2015.1135237>

Tongzon, J., Chang, Y.-T., & Lee, S.-Y. (2009). How supply chain oriented is the port sector? *International Journal of Production Economics*, 122(1), s. 4-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.03.017>

Vilko, J., Ritala, P., & Hallikas, J. (2019). Risk management abilities in multimodal maritime supply chains: Visibility and control perspectives. *Accident Analysis and Prevention*, 123, 469–481. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.11.010>

Walter, A.-T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly* 71:343–391 <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>

Wengelin, M. (2006). The swedish port security network - An illusion or a fact? *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 3(1), s. 135-148.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.2202/1547-7355.1214>

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad är din roll i hamnen?
- Kan du berätta kort vad hamnen arbetar med? Vilka olika verksamhetsdelar finns inom hamnen?
- Hur stor är hamnen? Geografiskt, personal-och omsättningsmässigt.
- Hur samarbetar ni med internationella företag och nationella företag?

Huvudfrågor

- Hur fungerar er hamn rent organisatoriskt?
 - Är den uppdelad efter olika funktioner, t.ex logistik, ekonomi, hr osv?
 - Skulle du säga att det är en horisontell eller vertikal organisation? Med det menar vi, är den toppstyrd eller finns det många som har något att säga till om när det kommer till beslut med mera?
 - Hur är kulturen inom er organisation, är det ett öppet klimat där frågor och åsikter välkomnas och tas på allvar från alla olika delar av organisationen eller är det svårt att få sin röst hörd?
- Hur arbetar hamnen med extern riskhantering? Med externa risker menar vi händelser som sker utanför hamnen kanske i en helt annan del av världen men som påverkar er indirekt och försörjningskedjan som helhet, (ex. Covid-19, stopp i suezkanalen, kriget i Ukraina)
 - Hur har hamnen påverkats de senaste åren av händelser likt dessa?
 - Har ni gjort några förändringar i hur detta arbete går till efter t.ex covid?
- Hur flexibel och agil är hamnen när det kommer till risker i omvärlden som kan påverka er?
 - Vilka problem kan uppstå när ni måste reagera snabbt på förändringar?
 - Ser du brister rent organisatoriskt i hur agil hamnen är?
 - I så fall, vilka förändringar tror du hamnen som organisation kan göra för att bli med agil?

- Hur stor roll har du inom riskhantering?
- Hur skulle du definiera risk och riskhantering i hamnen?
- Vem hanterar dessa risker och vilka åtgärder vidtas vid riskhanteringar?
- Vilka är de största omvärldsförändringar som har påverkat hamnverksamheten under de senaste åren? Vilka delar av verksamheten påverkas?
- Vilka mindre omvärldsförändringar har påverkat hamnverksamheten?
- Hur har dessa omvärldsförändringar format era arbetsrutiner/riskhantering för framtida händelser?
- Har ni strategier för riskhantering? Om ja, vilka är de strategierna, och hur ser processen ut? Vem bestämmer hur dessa ska utformas?
- Hur påverkades hamnen av covid19? Hur hanterades konsekvenserna av pandemin i hamnen?
- Hur har kriget i Ukraina påverkat er verksamhet?
- Hur har Evergiven olyckan påverkat er verksamhet?
- Hur har Huthirebellernas attacker i Röda havet påverkat er verksamhet?
- I vilken omfattning blir hamnen påverkad av internationella händelser kontra nationella händelser?
- Hur skulle riskhanteringen kunna förbättras i hamnen?