



HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

HUR KAN RESISTENS I VARUFLÖDESKEDJAN FÖRBÄTTRA SERVICEGRADEN?

En kvalitativ studie inom
dagligvaruhandeln

Jessica Jakobsson, Therese Issa

Enheten för företagsekonomi

Civilekonomprogrammet med inriktning mot handel och logistik

Examensarbete i företagsekonomi, 30 hp, VT 2023

Handledare: Quang Evansloug

Sammanfattning

Varuflödeskedjor har efter covid-19 pandemins utbrott upplevt stora störningar i flödet. Dagligvaruhandeln fick erfara extrema konsumentbeteende som innebar bunkring och panikköp. Dessutom kombinerades detta med råvarubrist och långa ledtider hos leverantörer som ledde till stora förseningar. Detta medförde även en försämrad servicegrad. Leverantörernas förmåga att möta kundernas efterfrågan brast. De utmaningar dessa organisationer står inför nu är att hantera dessa omvärldsfaktorer och andra störningsmoment för att undvika bristande tillgänglighet i butik. Ett sätt att handskas med detta är att upprätta en resistent varuflödeskedja. Den nuvarande litteraturen saknar en praktisk syn på hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan uppnå en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. Vår studie ämnar därför att studera och identifiera de strategier som bör implementeras för att kunna uppnå detta.

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med ett induktivt angreppssätt och en beskrivande och förklarande forskningsdesign. Vår data härstammar från en väletablerad organisation inom dagligvaruhandeln som är verksam i Sverige. För att kunna besvara syftet med studien genomförde vi semistrukturerade intervjuer. Studiens resultat tyder på att det finns tre huvudsakliga strategier organisationen bör implementera för att uppnå en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad. Dessa är (1) kontinuerlig och transparent kommunikation mellan kund och leverantör, (2) effektivisering och optimering av logistiken och (3) identifiering av konsumentbeteenden och skapandet av flexibilitet. Dock bör fem förutsättningar tas i beaktning innan upprättandet av resistent varuflödeskedja kan möjliggöras. De förutsättningarna är *marknadsefterfrågan, nivå av flexibilitet, relation mellan alla involverade aktörer, bransch* och *komplex varuflödeskedja*. De teoretiska bidragen i denna studie är en fördjupad förståelse gällande hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan upprätta en resistent varuflödeskedja. Studiens resultat kan förenkla processen av att uppnå motståndskraft. Vidare har den lett till en ny infallsvinkel samt öppnat upp för diskussion gällande sambanden mellan resistent varuflödeskedja och servicegrad. Fortsättningsvis är det praktiska bidraget en vägledning för en organisation inom dagligvaruhandeln med hjälp av de tre strategier vi har identifierat. De kan enklare identifiera vart det brister i varuflödeskedjan. Detta kommer i sin tur leda till att upprättandet av en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden möjliggörs.

TACKORD

Vi vill börja med att tacka vår handledare Quang Evansluong för hans stöd och vägledning under hela forskningsprocessen. Vidare vill vi även tacka för det material som han har försett oss med. Vi vill även tacka vår seminariegrupp för den värdefulla feedback som vi har fått kontinuerligt under denna period. Fortsättningsvis vill vi även tacka vår handledare på organisation X för allt stöd och all hjälp, dessutom vill vi tacka alla respondenter för att de tog sig tiden att delta i vår studie och bidra till vårt examensarbete. Ert bidrag har varit ovärderligt.

22 maj 2023

Umeå School of Business and Economics
Umeå universitet

Therese Issa

Jessica Jakobsson

ORDLISTA

Servicegrad - Ett nyckeltal inom logistiken där man mäter hur väl en organisation möter kundefterfrågan.

Resistent - Ett begrepp som beskriver hur motståndskraftigt något är.

Varuflödeskedja - En kedja inom logistiken som omfattar producenter, leverantörer, transportörer, lager, grossister, återförsäljare och slutkunder.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
TACKORD	3
<i>1. Introduktion</i>	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Forskningsgap/teoretisk bakgrund	9
1.3 Syfte	11
1.4 Forskningsfråga	11
1.5 Avgränsningar och begränsningar	11
<i>2. Teoretisk referensram</i>	13
2.1 Förståelse av varuflödeskedjans funktion	13
2.2 En resistent varuflödeskedja	15
2.3 Key Performance Indicators	20
2.4 Sammankoppling av den teoretiska referensramen och problemformuleringen	21
<i>3. Vetenskaplig metod</i>	22
3.1 Val av ämne	22
3.2 Förkunskaper	22
3.3 Forskningsfilosofi - positivism och interpretivism	23
3.4 Filosofiska antaganden	24
3.5 Forskningsdesign	25
3.6 Angreppssätt	27
3.7 Litteratursökning	28
3.8 Källkritik	28
<i>4. Praktisk metod</i>	30
4.1 Datainsamling	30
4.2 Urvalsmetod	31
4.3 Intervjuguide	33
4.4 Genomförande av intervjuer - kodning & transkribering	34
4.5 Dataanalys	36
4.6 Forskningsetik	38
<i>5. Empiri</i>	40

5.1 Resultat och datastruktur	40
5.2 Kommunikation mellan leverantör och kund är nyckeln för resistens	42
5.3 Effektivisering och optimering leder till flexibilitet	46
5.4 Identifiering av konsumentbeteenden motverkar makrostörningar.....	48
6. Diskussion	50
6.1. Kommunikation mellan leverantör och kund är nyckeln för resistens.....	50
6.2. Effektivisering och optimering leder till flexibilitet	52
6.3 Identifiering av konsumentbeteenden motverkar makrostörningar	54
6.4 Uppnå förbättrad servicegrad genom byggandet av resistent varuflödeskedja	56
7. Slutsats.....	59
7.1 Övergripande slutsats.....	59
7.2 Teoretiska implikationer	60
7.3 Samhälleliga implikationer	61
7.4 Praktiska implikationer	62
7.5 Framtida forskning och begränsningar	63
8. Sanningskriterier.....	65
9. Referenslista	67
Appendix 1 - Intervjuguide	74
Appendix 2 - Samtyckesformulär	77

1. Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till vår studie. Först beskrivs problembakgrunden till de störningar som covid-19 har orsakat i varuflödeskedjor inom dagligvaruhandeln samt vilka konsekvenser en sådan händelse har medfört. Fortsättningsvis uppmärksammas vikten av ett förebyggande arbete inom varuflödeskedjan. Vidare beskrivs teoretiska bakgrunden som kommer att leda fram till forskningsgapet som i sin tur leder fram till studiens syfte och forskningsfråga. Avslutningsvis diskuteras studiens avgränsningar och begränsningar.

1.1 Problembakgrund

Under det senaste årtiondet har störningar i omvärlden påverkat varuflödeskedjor negativt på varierande sätt. För att minimera sådana störningar krävs det att organisationer arbetar förebyggande för att reducera sannolikheten att störningar drabbar varuflödeskedjan (Liu et al., 2022, s. 1). Spridningen av covid-19 är en så kallad störningsrisk och bland det värsta som drabbat oss i modern tid. När covid-19 bröt ut paralyserades hela världen, och världens alla varuflödeskedjor var inget undantag, där cirka 95% av världens varuflödeskedjor blev negativt påverkade av pandemin (Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59). Tidigare litteratur har studerat om hur pandemin har påverkat varuflödeskedjor, betydelsen av en resistent varuflödeskedja samt hur man ska gå tillväga för att bygga en resistent varuflödeskedja (Sajjad, 2021; Ivanov et al., 2014; Li et. al, 2021; Nikookar & Yanadori, 2022). Dock saknas det forskning om specifika branscher, och det finns ett tydligt forskningsgap inom branschen dagligvaruhandeln, därav kommer denna uppsats fokusera på en varuflödeskedja inom specifikt dagligvaruhandeln. Varuflödeskedjor inom dagligvaruhandeln löper högre risk för utmaningar på grund av den korta livscykeln som livsmedel har, samt att det finns hög risk för svinn (Kumar et, al. 2021, s. 1), således är dagligvaruhandeln är en viktig bransch att studera. Den nuvarande forskningen om hur man bygger upp en resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln, som i sin tur kommer att generera högre servicegrad är inte tillräcklig. Det forskningsgap som råder är kritiskt att fylla på grund av hur sårbara varuflödeskedjor i dagligvaruhandeln är.

Lågfrekvent-hög-påverkan händelser är sådana som förekommer sällan men har en hög påverkan på varuflödeskedjor globalt då konsekvenserna leder till att fabriker, leverantörer och eventuella transportlänkar blir tillfälligt stillastående. Exempel på dessa typer av händelser är naturkatastrofer eller människodrivna katastrofer som till exempel krig. Vid bristande beredskapsplaner under en sådan störning, kan organisationen drabbas av *“the ripple effect”* (benämns framöver som kedjeeffekten) som i sin tur kommer leda till minskad lönsamhet, service och produktionsbrist (Ivanov, 2020, s. 1-2). Vidare har covid-19 påverkat det globala varuflödet för livsmedel genom bland annat en svag ekonomi, minskat antal bönder, begränsat med transporter av livsmedel, förändrat konsumentbeteende, nedstängning av produktionsprocesser för livsmedel, samt förseningar i transporter av livsmedel (Alabi & Ngwenyama, 2022, s. 167). Fortsättningsvis har covid-19 medfört att globala varuflödeskedjor har haft stora utmaningar att möta efterfrågan, på grund av bland annat som tidigare nämnt

nedstängning av produktionsprocesser, men även hög volatilitet i efterfrågan, på grund av ändrat konsumentbeteende i form av panikköp och bunkring (Sajjad, 2021, s. 1143). Konsumenter över hela världen upplevde även stora brister i tillgängligheten av basala överlevnadsartiklar som exempelvis mat, toalettpapper och desinfektion (Hohenstein, 2022, s. 1337). Vid en hög volatilitet i konsumentefterfrågan löper företaget hög risk att drabbas av en bullwhip effekt. Bullwhip effekten leder ofta till att kostnaderna i företaget överskrider lönsamheten (Wang & Disney, 2016, s. 691) och är därav ett kostsamt fenomen för företag. Således finns det ett behov att fylla det forskningsgap som råder, i hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör upprätta en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden, för att störningar som exempelvis hög volatilitet inte ska påverka lönsamheten. Vidare menar även litteraturen att en varuflödeskedja för livsmedel bör vara flexibel nog för att kunna anpassa sig till olika utmaningar som kan uppstå (Aday & Aday, 2020, s. 167). Hittills har tidigare forskning visat på innebörden av en resistent varuflödeskedja, dock saknas det forskning om hur man bör bygga upp en resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln som genererar en förbättrad servicegrad. Att upprätta en resistent varuflödeskedja har visat sig vara kritiskt för att ett företag ska hålla sig konkurrenskraftigt på marknaden (Sheffi & Rice, 2005, s. 41), då störningar i logistiska processer leder till signifikanta hot i affärsverksamheten som i sin tur kan leda till ökade kostnader, minskade vinster samt skada varumärket (Bier et. al, 2020, s. 1835). Därav kommer denna uppsats att fokusera på strategier som en organisation inom dagligvaruhandeln kan implementera, för att bygga en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad.

Litteraturen menar på att de nuvarande varuflödeskedjorna är grundade i en period av relativ stabilitet, och hur dynamiska och flexibla varuflödeskedjorna är, kommer att avgöra hur väl de möter och hanterar extern turbulens (Christopher & Holweg, 2011, s. 63). Resistens kan definieras som *“förmågan att studsa tillbaka från en störning”*. Förmågan som företag har att möta externa hot är helt beroende av hur resistent varuflödeskedjan är, vidare går det även att argumentera för att resistensen är en central del av en varuflödeskedja (Sajjad, 2021, s. 1145). Att bygga en resistent varuflödeskedja ska enligt forskning vara ett strategiskt initiativ, detta initiativ kommer i sin tur leda till förändring i hur verksamheten bedrivs, samt öka företagets konkurrenskraft på marknaden. Vid reducering av en sårbar varuflödeskedja kommer resistensen automatiskt att förbättras, och förmågan för organisationen att återhämta sig från en störning kommer att öka (Sheffi & Rice, 2005, s. 41). Vidare menar Baz & Ruel (2021, s. 1) att vid situationer där osissheten är hög, är det kritiskt att företag har förmågan att ställa om. Det råder dock ett forskningsgap kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör bygga upp en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden. Störningar kan ha avsevärt negativ inverkan på ett företags ekonomi, där i genomsnitt avkastningen sjunker med cirka 40% (Hendricks and Singhal, 2005). Således är det kritiskt att fylla det forskningsgap som finns kring upprättandet av en resistent varuflödeskedja i dagligvaruhandeln som i sin tur förbättrar servicegraden.

Pajic´et al., (2021, s. 267) syftar på att en effektiv inköpsprocess är en nyckelfaktor för att ett företag ska vara konkurrenskraftigt. Förutom inköpsprocessen är även leveransprocessen en viktig del i varuflödeskedjan då leverans i rätt tid, till rätt kund, avgör kundtillfredsställelsen

och är ännu en nyckel till ett konkurrenskraftigt företag. För att kunna mäta och kvalitetskontrollera dessa processer i företag använder man sig av olika Key Performance Indicators, KPI:er (Pajic´ et al., 2021, s. 267). Servicegrad ett KPI som indikerar på till vilken grad ett företag möter den efterfrågan som kunderna har (Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229). Det existerar inte någon litteratur på relevansen av att mäta servicegraden inom dagligvaruhandeln, och det råder även brist på litteratur om hur en resistent leverantörskedja kan förbättra servicegraden. Att övervaka och mäta KPI:er hjälper företag att både identifiera problem i varuflödeskedjan samt se möjligheter till förbättringar (Chae, 2009, s. 422).

1.2 Forskningsgap/teoretisk bakgrund

Forskning kring externa hot som påverkar varuflödeskedjan har tidigare studerats, men det har än en gång blivit ett aktuellt ämne på grund av covid-19 pandemin som skakade om hela världen (Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59). Varuflödeskedjan fick återigen uppleva störningar och behovet av att skydda sig från dessa blev av högsta prioritet. Den existerande litteraturen har konstaterat att det har blivit allt viktigare att studera hur en organisation kan stärka sin varuflödeskedja för att klara av att hantera oförutsägbara händelser (Sajjad, 2021; Taqi et al. 2020; Van Hoek, 2020). Det vi har identifierat som forskningsgap inom detta är att forskare inte har valt att fokusera på någon specifik bransch samt saknar praktiska rekommendationer som en organisation i dagligvaruhandeln därefter kan implementera. Forskning visar på att nästintill 95 % av alla organisationer med varuflödeskedjor blev negativt påverkade av covid-19 pandemin (Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59). Detta innebär en påverkan på deras prestationer rent ekonomiskt samt att det blir en fråga om överlevnad. Det framkom i litteratursökningen att livsmedelssektorn anses vara den viktigaste varuflödeskedjan, därför ser vi en anledning till att forska vidare kring den industrin (Aday & Aday, 2020, s. 168). Den må vara viktig för ekonomin, men för majoriteten av världens befolkning är den livsnödvändig. Det kan tyckas uppenbart att en organisation inom dagligvaruhandeln behöver en tålig varuflödeskedja med tanke på de rådande omvärldsfaktorererna. Dock saknas det praktiska rekommendationer för hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör gå tillväga för att upprätta en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden, detta trots att en varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln anses vara en av den viktigaste varuflödeskedjan. De rekommendationer vi vill framföra med vår studie kommer att vara applicerbara för denna specifika bransch.

Den existerande litteraturen kring dagligvaruhandeln fokuserar på livsmedelssäkerhet efter covid-19 pandemin (Alabi & Ngwenyama, 2022; Aday & Aday, 2020). De poängterar att livsmedelssektorn behöver omforma deras varuflödeskedja för att kunna skapa bättre motståndskraft. Forskarna identifierade även att logistiken i globala varuflödeskedjor var ett av de områden som hade skadats mest under covid-19 pandemin. Vidare framkom det att det behövs ytterligare forskning kring hur en organisation inom specifikt dagligvaruhandeln bygger upp en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. I och med covid-19 pandemins negativa effekter på varuflödeskedjan, försämrades även servicegraden. Inom dagligvaruhandeln började befolkningen bunkra livsmedel på grund av rädsla att bli utan, vilket

ledde till att tillgängligheten på dessa produkter minskade (Aday & Aday, 2020, s.171). Denna oväntat höga efterfrågan på specifika livsmedel resulterade i tomma hyllor. Detta på grund av att utbudet inte kunde möta efterfrågan, vidare påvisar även detta att en resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln och nyckeltalet servicegrad samspelar med varandra. Sambandet mellan dessa två kan i existerande litteratur inte ses som logiskt. Däremot har det på senare tid framkommit att varuflödeskedjor som inte har kunnat hantera störningar, har resulterat i en lägre servicegrad. Detta har livsmedelssektorn fått oturen att uppleva. Därav kommer vi genom att studera dessa två i samma kontext i slutändan kunna rekommendera hur en organisation inom dagligvaruhandel kan stärka sin varuflödeskedja som sedan även leder till förbättrad servicegrad.

Den existerande forskningen kring servicegraden är endast kvantitativ och därmed saknas det kvalitativ forskning om nyckeltalet. I de två studierna av Farahani & Elahipanah (2008) och Sawik (2014) undersökte de hur organisationer kan förbättra sin servicegrad med hjälp av kvantitativ data och de påvisade att minskade kostnader och servicegraden är väsentliga när det kommer till att optimera varuflödet. Utöver dessa studier finns det i dagsläget begränsad forskning kring nyckeltalet servicegrad. Detta forskningsområde är fortfarande underutvecklat i en logistikkontext. Vi finner det av vikt att det även bör finnas kvalitativ forskning på hur en organisation inom dagligvaruhandeln i praktiken bör agera utifrån strategier för att förhindra att störningar uppkommer i varuflödeskedjan och därmed förbättrar servicegraden. Detta eftersom dagligvaruhandeln kontinuerligt arbetar efter att möta kundernas efterfrågan och det innebär en påverkan på servicegraden. Det implicerar på att den nuvarande forskningen anser att servicegraden generellt endast går att förbättras genom statistiska modeller än praktiska strategier, som i sin tur genererar en högre servicegrad. Detta nyckeltal är även av högsta relevans inom dagligvaruhandeln. Därför ser vi behovet av att studera vidare inom detta forskningsområde med ett kvalitativt angreppssätt.

För att sammanfatta, den existerande forskningen kring resistent varuflödeskedja tyder på att det är kritiskt för organisationer att uppnå motståndskraft för att kunna vara verksamma på marknaden, men detta i relation till nyckeltalet servicegrad saknas det fortfarande forskning inom. Covid-19 pandemin satte djupa spår i varuflödeskedjor och det var därefter som organisationer kände behov av förändring. Vidare upptäckte vi bristen på forskning kring nyckeltalet servicegrad i logistikkontext och vi anser att den existerande litteraturen inom detta nyckeltal inte kommer vara applicerbar på våra resultat. Efter vår grundliga litteratursökning konstaterar vi att det finns ett forskningsgap kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. Som tidigare nämnt är dagligvaruhandeln essentiell för många och att studera djupare kring detta forskningsområde kan generera i nya betydelsefulla strategier. Sedan uppkom det även att varuflödeskedjans tillstånd påverkar nyckeltalet servicegrad. Med en lägre servicegrad innebär det att organisationen inte kan förse kunder med det som efterfrågas. Vi har som mål att kunna rekommendera en organisation inom dagligvaruhandeln strategier som hjälper dem att bygga upp en resistent varuflödeskedja samtidigt som det förbättrar servicegraden. Vi anser också att denna studie kommer att generera mer kunskap kring servicegraden ur ett teoretiskt perspektiv.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör agera för att bygga upp en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad. Målet med denna studie är att bidra till en djupare förståelse i hur en resistent varuflödeskedja för en organisation inom dagligvaruhandeln byggs upp, som i sin tur förbättrar servicegraden. Detta ska i sin tur leda till möjliggörande för varuflödeskedjan att stå emot externa hot. Den nuvarande litteraturen diskuterar vikten av en resistent varuflödeskedja som inte påverkas av externa hot, men det saknas studier inom branschen dagligvaruhandeln och kopplat till nyckeltalet servicegrad. Dagligvaruhandeln är en av många branscher som har drabbats allvarligt av covid-19 och än idag är det många varuflödeskedjor som än inte har återhämtat sig från störningarna.

Fortsättningsvis anser vi att det finns ett forskningsgap i hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör agera för att bygga upp en resistent varuflödeskedja som i sin tur kommer att generera en högre servicegrad, för att skydda sig mot framtida externa hot. Servicegrad som nyckeltal anser vi är högst relevant att studera då dagens konsumenter blir alltmer kräsna och det medför att förmågan som företag har att kunna möta efterfrågan blir allt viktigare. Vi vill med denna uppsats bidra med dels en djupare förståelse för vikten av en resistent varuflödeskedja och hur det i sin tur genererar högre servicegrad, men även ökad kunskap om resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln. Förhoppningen med denna studie är att den ska kunna användas som underlag för chefer, inom denna industri, vid implementering av strategier för att skapa en motståndskraftig leverantörskedja.

1.4 Forskningsfråga

Hur kan en organisation inom dagligvaruhandeln bygga upp en resistent varuflödeskedja för att förbättra servicegraden?

1.5 Avgränsningar och begränsningar

Studien är avgränsad till att studera ett svenskt företag som är operativt i branschen dagligvaruhandeln. Det utvalda företaget är verksamt i hela Sverige och är en ledande aktör inom dagligvaruhandeln i Sverige. Därav blir den geografiska avgränsningen till den svenska marknaden. Att avgränsa till den svenska marknaden innebär att vi endast behöver ta de svenska reglerna kring livsmedel i beaktning. Med den tidsbegränsning vi har till denna studie anser vi att det är lämpligt att endast studera Sverige.

En begränsning med denna studie är att vi endast kommer att studera en organisation inom dagligvaruhandeln. Det kommer att medföra ett specifikt resultat för den berörda

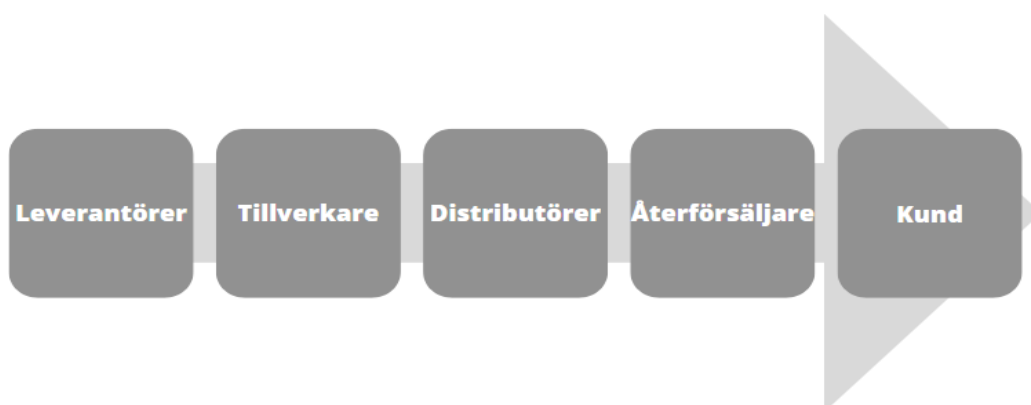
organisationen och inte bli generell för organisationer inom dagligvaruhandeln. Däremot diskuterar vi generellt om resistent varuflödeskedjor i den teoretiska referensramen, vilket kan hjälpa andra organisationer med varuflödeskedjor som funderar på att implementera strategier för att uppnå resistens.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi den teoretiska referensramen som relaterar till vårt forskningsämne. Kapitlet inleds med att förklara varuflödeskedjan för att låta läsarna skapa en förståelse för vikten av den i organisationer. Vidare presenteras leverantörernas roll inom dagligvaruhandeln. Därefter redogör vi för en resistent varuflödeskedja och presenterar anledningar till att detta är kritiskt för en organisation inom dagligvaruhandeln samt belyser omvärldsfaktorer och utmaningar. Sedermera diskuteras KPI:ers syfte inom organisationer. I slutet av detta kapitel sammanfattas de olika delarna för att ge läsarna en helhetsbild.

2.1 Förståelse av varuflödeskedjans funktion

“A supply chain is defined as a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer” - Mentzer et al. (2001, s. 4).



Figur 1. Varuflödeskedja.

Varuflödeskedjan (eng. supply chain) anses vara en av byggstenarna inom en organisation för att skapa värde till kunderna. Den ser till att produkter eller tjänster når konsumenterna (Kwamega, 2018, s. 2). Högre krav från kunder gällande kvalitet och snabba ledtider har lett till vikten av en flexibel varuflödeskedja. Stevenson & Spring (2007, s. 702) anser att en bra varuflödeskedja kan identifiera förändringar innan de inträffar samt argumenterar för vikten av att expandera sitt nätverk till flertalet varuflödeskedjor för att uppnå flexibilitet. Det blev även uppenbart under covid-19 pandemin att organisationer måste se över sina strategier inom varuflödeskedjan för att kunna förhindra störningar från externa hot. Existerande litteratur anser att förmågan att anpassa sig dynamiskt samt skapa strukturell förändring är väsentlig för att kunna hantera externa störningar såsom pandemier (Hohenstein, 2022, s. 1337). Även om varuflödeskedjan i en organisation är en primär aktivitet, finns det fortfarande mycket ovisshet kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln måste gardera sig för att undvika ett lika stort bakslag som pandemin ställde till med. Att inte ändra strategi vid upplevda störningar

inom varuflödeskedjan kan leda till konsekvenser som minskar lönsamheten i organisationen. Därav är det av relevans att bygga upp resistens i varuflödeskedjan. Organisationer måste ha förmågan att hantera störningar effektivt i varuflödeskedjan för att ens kunna överleva på marknaden (Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59).

Som tidigare nämnt består varuflödeskedjan av många aktörer. Leverantörerna utgör en viktig roll som kan hjälpa en organisation uppnå ett kontinuerligt flöde. Först och främst är det väsentligt för organisationer att inkludera sina leverantörer i förbättringsprocesser inom varuflödeskedjan. Genom att involvera dem får organisationer insikt i om utbud och efterfrågan möter varandra (Singh & Power, 2009, s. 191). I det fall utbudet inte möter efterfrågan, kommer organisationer med nära relation till leverantörerna vara medvetna om det och kan därefter agera snabbt. Dessutom påvisar existerande litteratur att ett sådant samarbete medför informationsutbyte, ömsesidigt förtroende samt minskar risken för bullwhip-effekten (Zhao et al., 2019, s. 659). Transparens i varuflödeskedjan leder till bättre översikt samt ökar möjligheten att upptäcka störningar i tid. Dock kan det uppstå störningar i hela varuflödeskedjan. *Supply disruptions* är en av de störningar som kan förekomma. Det innebär att leveranserna uteblir på grund av en oförutsägbar händelse som försvårar tillgängligheten av varor (Kamalahmadi & Mellat-Parast, 2016, s. 302). För att undvika detta måste organisationer hitta pålitliga leverantörer. Det är även väsentligt att organisationer finner leverantörer som kan dela på efterfrågan (Kamalahmadi & Mellat-Parast, 2016, s. 303). Dels för att minska på relaterade kostnader, men även för att minska risken för *supply disruptions*. Således är leverantörer uppenbart essentiella i varuflödeskedjan, därför ser vi vikten av att studera vidare om leverantörernas ansvar inom dagligvaruhandeln som i dagsläget är ett forskningsgap. Att hitta rätt leverantörer i dagens föränderliga värld är en kritisk komponent för att åstadkomma en effektiv varuflödeskedja (Kamalahmadi & Mellat-Parast, 2016, s. 303). Vidare innebär det att långvariga relationer med leverantörer kan reducera oförutsedda händelser. Det finns även bevisat att kortvariga relationer mellan kund och leverantör tenderar att försämra informationsflödet (Zhao et al., 2019, s. 662). Detta eftersom tilliten samt kännedomen av varandra inte har hunnits byggas mellan de två parterna. För att kunna förstå hur en resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln kan byggas upp, måste vi undersöka leverantörernas ansvarsområden samt deras flöde inom dagligvaruhandeln.

2.1.1 Leverantörernas roll inom dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln är beroende av sina leverantörer. Därför är det av högsta relevans att välja rätt leverantörer. Dock är varuflödeskedjan inom dagligvaruhandeln komplex och svår att hantera eftersom det handlar om allt från färskvaror till konserver (Amorim et al., 2016, s. 801). Det innebär även att relationer mellan leverantörer och organisationer (köpare) kan vara komplicerade. För det första finns det många små leverantörer bestående av bönder verksamma inom dagligvaruhandeln (Lees et al, 2020, s. 426). Vilket tyder på att det är både kostsamt och tidskrävande att hantera leverantörer inom dagligvaruhandeln. För det andra sätts det mer press på leverantörerna att tillhandahålla mer differentierade produkter som efterfrågas på marknaden (Lees et al, 2020, s. 426). Detta är något alla leverantörer inte har kapital till och

därmed försvårar det ett eventuellt pågående samarbete med organisationer inom dagligvaruhandeln. För det tredje är det många regler att ta i beaktning. Det handlar exempelvis om livsmedelssäkerhet och hållbarhetsbegränsningar på produkter (Lees et al, 2020, s. 426). Detta är några anledningar till att leverantörskedjan inom dagligvaruhandeln upplevs som komplex. Det råder dock brist på hur dagligvaruhandeln genomför sina leverantörsväl eftersom deras varuflödeskedjor anses så pass komplicerad (Yazdani, 2022, s. 116). Något som går att konstatera är att leverantörerna är centrala för dagligvaruhandeln. Det är de som ansvarar över varorna ända fram tills att organisationen mottager dem i sitt lager. De senaste störningarna i varuflödeskedjan som orsakats på grund av covid-19 pandemin bevisade vikten av att se över sina leverantörer för att reducera kommande flaskhalsar. Dessutom är det kritiskt att kunna samordna flertalet leverantörer inom dagligvaruhandeln för att upprätthålla huvudfunktionen att leverera livsmedel till kunderna (Wang, 2023, s. 1).

Efter covid-19 pandemin blev det tydligt med vikten av att diversifiera sina leverantörer för att undvika en sårbar varuflödeskedja. Tidigare forskning menar på att diversifiering av leverantörer möjliggör för en organisation att undvika stopp i varuflödeskedjan som orsakats på grund av att leverantörer inte har möjlighet att leverera produkter (Yin & Ran, 2022, s. 1). Dessutom kan diversifiering hjälpa en organisation att snabbare möta behovet hos kunden samt på marknaden (Yin & Ran, 2022, s. 1). Genom att diversifiera sprider organisationer ut sina risker för att undvika ett totalstopp i varuflödeskedjan. För dagligvaruhandeln är detta väsentligt eftersom de förlitar sig på sina leverantörer, eftersom de själv allt som oftast inte besitter resurserna om produktion av varor. Diversifiering av leverantörer är en strategi för att uppnå en resistent varuflödeskedja, men för att kunna uppnå detta måste vi studera mer exakt varför en resistent varuflödeskedja är nödvändig samt hur en sådan byggs upp.

2.2 En resistent varuflödeskedja

2.2.1 Varför behövs en resistent varuflödeskedja?

Moderna varuflödeskedjor karaktäriseras i form av hög komplexitet och instabilitet vilket leder till att de är speciellt utsatta för höga risker av störningar (Asamoah et al., 2021, s. 1059). Komplexiteten är till följd av bland annat globalisering, ökad komplexitet för produkter samt kortare ledtider. De nuvarande varuflödeskedjorna involverar många olika aktörer i olika delar av kedjan, som potentiellt är lokaliserade i olika delar av världen (Bier et al., 2019, s. 1835). Externa hot som kan leda till störningar kan rubba synergier i varuflödeskedjan, som i sin tur kan generera att stora störningar plötsligt dyker upp, och leda till förödande konsekvenser på hela varuflödeskedjan (Asamoah et al., 2021, s. 1059). En störning kan delas upp i fem följande steg. Det första steget är förberedelse, i vissa fall kan ett företag förutse och förbereda sig för att minimera effekterna inför kommande störningar. Det andra steget är då störningen når varuflödeskedjan och den börjar ge effekt på verksamheten. Det tredje steget omfattar företagets agerande och förebyggande arbete för att motverka att störningen påverkar större delar av varuflödeskedjan. I det fjärde steget av störningen diskuteras det hur fort den sprider sig och hur den påverkar olika delar av varuflödeskedjan, det beror dels på vilken bransch som

är drabbad men även hur resistent varuflödeskedjan är. I det sista och femte steget av en störning är då företaget visar på lägre omsättning i varuflödeskedjan till följd av störningen (Sheffi & Rice, 2005, s. 42). Covid-19 är ett praktiskt exempel på en störning som har orsakat stora störningar på varuflödeskedjor världen över, där cirka 95% av världens varuflödeskedjor blev negativt påverkade av pandemin (Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59). Utbrottet av covid-19 har påverkat varuflödeskedjor negativt genom bland annat brist på utbud hos leverantörer och produktionsstopp. Således finns ett behov att undersöka hur en organisation kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden för att hantera externa hot som exempelvis covid-19 har orsakat. Litteraturen syftar på att i situationer där ovissheten är hög, är det kritiskt att företag besitter förmågan, kompetensen och resurserna att aktivt ställa om verksamheten då det är avgörande för deras överlevnad och tillväxt (Baz & Ruel, 2021, s. 1). Därav blir syftet med denna studie att ta reda på hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör upprätta en resistent varuflödeskedja som i sin tur genererar en förbättrad servicegrad.

Externa hot är oförutsägbara och omöjliga att förhindra, varuflödeskedjor bör därav designas för riskminimering och hög resistens redan i den initiala delen av varuflödeskedjan (Bakhsi & Kleindorfer, 2009; Blackhurst et al., 2011). Vid en större störning behöver beredskapsplaner som exempelvis alternativa leverantörer eller fraktvägar komma i gång snabbt för att främja stabilitet och återhämtning efter störningen. Detta är en förutsättning för att kontinuerligt säkerställa utbudet och undvika långsiktiga negativa effekter. Vid implementering av sådana återhämtningsstrategier krävs det att organisationen har verktyg som stöds av alla involverade aktörer i varuflödeskedjan. Det krävs även att det finns en transparens i hela varuflödeskedjan för att bedömningen av störningen och omdirigeringen av materialflödet ska få bästa möjliga utfall (Knemeyer et al. 2008; Hishamud-din et al., 2013). Sedermera finns ett behov att fylla forskningsgapet som existerar för att en organisation inom dagligvaruhandeln ska vidareutveckla beredskapsplaner för att bygga en mer resistent varuflödeskedja. Risker i varuflödeskedjor är variationsrika och kan delas in i två olika kategorier, dessa är operativa risker och störningsrisker. Operativa risker är sådana som kan påverka den dagliga affärsverksamheten i en varuflödeskedja som exempelvis ledtider och volatilitet i efterfrågan. Störningsrisker syftar på lågfrekvent-hög-påverkan händelser, exempelvis naturkatastrofer eller människodrivna katastrofer som krig. Dessa typer av händelser har en direkt och hög påverkan på varuflödeskedjor i många branscher då fabriker, leverantörer och transportlänkar blir temporärt stillastående. Detta kommer att leda till en negativ spridning ner i varuflödeskedjan och orsaka kedjoeffekten samt minska prestationen för företaget i form av lönsamhet, service och produktionsbrist (Ivanov, 2020, s. 1-2).

Vid bristande beredskapsplaner löper organisationen en hög risk för att drabbas av den så kallade kedjoeffekten. Kedjoeffekten beskriver påverkan av störningen på varuflödeskedjans lönsamhet och djupet av förändringarna till följd av störningen. Hur djupt störningen drabbar varuflödeskedjan och dess lönsamhet beror på hastigheten och omfattningen av beredskapsplanerna (Ivanov et al., 2015, s. 1682). Kedjoeffekten som sprider sig i en varuflödeskedja är svår att uppskatta och förutse, därav blir det svårt att förbereda och hantera när kedjoeffekten väl slår till i följd av ett externt hot. Traditionell riskminimering i en varuflödeskedja bygger på riskidentifiering som i sin tur leder till utvecklandet av strategier,

för att hantera de identifierade riskerna. Det beskrivna tillvägagångssättet i traditionell riskminimering i en varuflödeskedja är dock bara effektivt i de situationer som man kan förutse, således är det centralt att bygga upp resistens inom varuflödeskedjan för att den på bästa sätt ska kunna förbereda, anpassa och återhämta sig i oförutsägbara situationer (Li et. al, 2021, s. 1117-1118). Det har i tidigare litteratur studerats hur man bygger upp en resistent varuflödeskedja, dock råder ett forskningsgap om hur man bygger upp en resistent varuflödeskedja med hjälp av beredskapsplaner i dagligvaruhandeln som i sin tur förbättrar servicegraden. Vidare finns det brist i litteraturen i hur företag bör hantera riskstrategier för att bygga upp en resistent varuflödeskedja och det saknas även empirisk data på kopplingen mellan företags riskstrategier och varuflödeskedjans motståndskraft (Yang et. al, 2020, s. 1573). Vid avsaknad av beredskapsplaner och återhämtningsstrategier kommer de störningarna som påverkar varuflödeskedjan att leda till omfattande hot mot verksamheten, som leder till bland annat ökade kostnader, minskade vinster och skadat varumärke (Bier et. al, 2020, s. 1835).

2.2.2 Hur ska en organisation upprätta en resistent varuflödeskedja?

Tidigare litteratur har diskuterat varierande riskminimeringsstrategier, dessa strategier delas in i två olika kategorier som är flexibilitet och resistens-områden. Flexibilitet omfattar system, produkt och processflexibilitet. Systemflexibilitet omfattar struktur och strategikomponenter och vidare är implementation av produkt och processflexibilitet i stor utsträckning något som eftersträvas internt inom företag. Samordnings- och inköpsstrategier är ett av många återkommande fenomen i varuflödeskedjor. Ännu ett återkommande fenomen är att många företag investerar i strukturell redundans, det vill säga exempelvis diversifiera sina leverantörer genom multisourcing. Dessa strategier kan ses som verktyg för att mildra eller helt motverka kedjereaktionen vid en störning som påverkar varuflödeskedjan (Ivanov et. al, 2014, s. 2157). I den tidigare litteraturen har det noga studerats hur företag kan bygga upp en resistent varuflödeskedja genom att implementera olika typer av strategier (Ivanov et al., 2014; Knemeyer et al., 2008; Hishamud-din et al., 2013; Sajjad, 2021), dock saknas det forskning om vilka strategier som är applicerbara för att en organisation inom dagligvaruhandeln ska lyckas bygga upp en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad. Fortsättningsvis menar Sajjad (2021, s. 1142) på att det finns olika strategier man kan tillämpa för att bygga en resistent varuflödeskedja, dessa strategier är exempelvis avancerad teknologi, skydd av anställda, diversifiering samt samarbete med intressenter. Diversifiering av leverantörer är en viktig aspekt att beakta vid utvecklingen av en resistent varuflödeskedja. Den tidigare litteraturen tyder på att man bör se över alla sina leverantörer och diversifiera både produktion och sourcing till olika leverantörer på olika geografiska lokaliseringar runt om i världen. På så sätt minimerar man risken för sena eller uteblivna leveranser (Sajjad 2021, s. 1147). Ytterligare strategier som litteraturen menar på leder till en resistent varuflödeskedja är formell krisplanering, överskott av mattillförsel, se över leverantörer, infrastruktur, lokalisering samt kompetensutvecklingen inom vad en störning kan medföra för företaget (Hecht et al., 2018, s. 211). Resistenta varuflödeskedjor har hittills studerats i olika branscher, bland annat inom livsmedelsbranschen (Whipple et. al, 2009; Kumar et. al, 2021; Aday & Aday, 2020; Alabi & Ngwenyama, 2022). Dock följer ett tydligt forskningsgap i hur en resistent

varuflödeskedja ska byggas upp för att förbättra företagets servicegrad. Att mäta hur väl ett företag presterar genom KPI:er, är en av de kritiska processerna för att företaget ska lyckas bli konkurrenskraftigt (Cai et al., 2008, s. 512; Pajic´ et al., 2021, s. 268). Vid mätning och övervakning av KPI:er möjliggör företaget kostnadsbesparingar samt förbättrad verkningsgrad i varuflödeskedjan. Fortsättningsvis är det möjligt för företaget att identifiera kundtillfredsställelsen, främja transparens i varuflödeskedjan samt fastställa eventuella flaskhalsar (Arzu Akyuz & Erman Erkan, 2010, s. 5138). Därav finns ett stort behov att fylla forskningsgapet hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja för att förbättra KPI:t servicegraden.

2.2.3 Mikrofaktorer

Bullwhip effekten syftar på ett fenomen där efterfrågan är så pass volatil från konsumenterna att leverantörerna får uppleva stora svängar i produktionen, och det kan leda till att kostnaderna överstiger lönsamheten i företaget (Wang & Disney, 2016, s. 691). Litteraturen menar på att det bland annat är på grund av oförutsägbarheten i efterfrågan, ledtider samt behovet av att kunna prognostisera framtida efterfrågan, som stimulerar och orsakar att bullwhip effekten uppstår (Chen et al., 2000). Covid-19 orsakade en unik bullwhip effekt i många av världens varuflödeskedjor där inverkan aldrig hade kunnat förutspås (Scarpin et al., 2022, s. 1). Hantering av bullwhip effekten har i litteraturen diskuterats som följande, vid en kraftig störning som stimulerar en bullwhip effekt i en varuflödeskedja är det viktigt att företaget har kännedom kring situationen. Kännedom om vad som händer och hur det i sin tur kommer påverka varuflödeskedjan är kritiskt för att på hastigast sätt implementera beredskapsplaner och prognostisera framtiden. Vidare är lokalisering av alla involverade aktörer i varuflödeskedjan kritiskt att beakta, den geografiska distansen mellan aktörerna bör reduceras markant för att flödet ska flyta på i bästa möjliga mån. Det tredje och sista hanteringsstrategin är att hela varuflödeskedjan bör vara digitaliserad, där digitaliseringen kommer leda till bättre transparens, flexibilitet samt samarbete i varuflödeskedjan (Zighan, 2021, s. 28).

Lokalisering av involverade aktörer i en varuflödeskedja och digitalisering av en varuflödeskedja, är strategier som kan kopplas till hur ett företag kan bygga en resistent varuflödeskedja för att motstå störningar som medför att en bullwhip effekt skapas. Vid främjande av diversifiering av leverantörer eller andra involverade aktörer i varuflödeskedjan minskar de risken med att förlita sig på en eller få leverantörer. Kina är ett exempel på en global leverantör till många olika varuflödeskedjor (Sajjad, 2021, s. 1147). Minimering av risker i varuflödeskedjan innebär även att man bör frikoppla sig från Kina (Zhu, et al., 2020). Forskning menar på att man bör diversifiera på så sätt att produktionen och komponenterna utförs och levereras på flera olika ställen, av flera olika leverantörer (van Hoek, 2020). Diversifiering av vissa delar av varuflödeskedjan är även essentiellt för att företaget ska behålla skalfördelar som i sin tur leder till minskade produktionskostnader samt ha möjlighet till innovation (Gereffi, 2020). Den nuvarande litteraturen visar på brister i studier kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln vars varuflödeskedja är extra utsatt för störningar på grund av sårbarheten

(Kumar et al. 2021, s. 1), bygger upp en resistent varuflödeskedja för att upprätthålla och förbättra servicegraden. Hantering av bullwhip effekten görs bäst genom att på lång sikt bygga upp en resistent varuflödeskedja och detta är kritiskt att göra, då att tillfredsställa kunder vid den tidpunkt som kunderna efterfrågar något är nyckeln till ett företags framgång. Kundtillfredsställelse är viktigt både ur ett lönsamhetsperspektiv och för att upprätthålla företagets servicegrad (Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229).

2.2.4 Makrofaktorer

Makrofaktorer som kan leda till risk för störningar i varuflödeskedjor är faktorer som är sällan förekommande men har en omfattande negativ påverkan. Dessa störningar kan kategoriseras in i två olika kategorier, naturliga störningar som exempelvis jordbävningar eller väderrelaterade katastrofer medan människodrivna katastrofer syftar mer på krig eller politisk instabilitet (Ho et al., 2015, s. 5035). Covid-19 kategoriseras som en naturlig makro-störning och är den värsta som drabbat världen i modern tid. Storleken på pandemins påverkan har höjt ribban för hantering av extrema störningar för företag verksamma i olika branscher (Ivanov & Dolgui, 2020b; Queiroz et al., 2020). De globala effekterna av covid-19 har satt spår i form av negativa konsekvenser i olika branscher (Sodhi & Tang, 2021; Choi, 2020) som i sin tur har spridit negativa effekter i varuflödeskedjor världen över (Ivanov, 2020). Således finns ett behov av vidare forskning för att möjligheterna för företag att bygga upp en resistent varuflödeskedja som står emot externa och extrema störningar ska öka. Enligt Ivanov & Dolgui (2021) är det ett företags anpassningsförmåga som är den avgörande faktorn för hur väl företaget lyckas hantera externa makro-störningar, som exempelvis pandemier, som i sin tur påverkar dess varuflödeskedja. Vidare argumenterar Ivanov & Dolgui (2021) för att hantering av kedjeeffekten bör utgå från fem följande steg, förutseende, tidig upptäckt, inneslutning, kontroll och begränsning samt eliminering. Kedjeeffekten kan leda till minskad prestationen för företaget i form av lönsamhet, service och produktionsbrist (Ivanov, 2020, s. 1-2). Därav lyder ett behov att fylla forskningsgapet som råder kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör agera för att bygga en resistent varuflödeskedja som står emot störningar som kan orsaka kedjeeffekten.

2.2.5 Utmaningar inom resistens

Att bygga en resistent varuflödeskedja medför stora utmaningar för företag. De utmaningar som tillkommer med diversifiering av leverantörer som är en del av att bygga en resistent varuflödeskedja, är bland annat att det är en tidskrävande process för företaget. Vidare finns det dominerande länder som är stora leverantörer och ett exempel på detta är Kina, arbetskraft i de geografiska områdena där man vill placera sina leverantörer samt ett integrerat och förankrat leverantörssystem (Zhu et al., 2020). Å andra sidan, om företag väljer att omlokalisera sina leverantörer från exempelvis lågkostnadsländer till en inhemsk marknad kommer kostnaderna för produktion och arbetskraft att öka, detta kommer i sin tur påverka både företagets lönsamhet samt konsumenterna (Hakovirta & Denuwara, 2020, s. 3). Vidare är det utmanande att byta från att ha en dominerande leverantör till varuflödeskedjan där Kina är

ett sådant praktiskt exempel till att diversifiera och till och med välja leverantörer som är geografiskt närmare. Detta steg är dock kritiskt för att förebygga risker, bygga upp resistens och minimera sårbarheten i varuflödeskedjan (Sajjad, 2021, s. 1147). Därav är det av ytterst vikt att studera hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga en resistent varuflödeskedja genom att diversifiera leverantörer. Dock tyder forskning på att ett skifte från att ha få leverantörer, till att diversifiera och öka antalet kommer leda till en stor möjlighet till att börja utveckla en mer resistent samt hållbar varuflödeskedja, även om kostnaderna till en början kommer att öka. Fortsättningsvis följer ett forskningsgap i hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör implementera strategier för att bygga upp en resistent varuflödeskedja samt övervinna de utmaningar som tillkommer med det.

2.3 Key Performance Indicators

Det finns flertalet KPI:er inom varuflödeskedjan. Det huvudsakliga syftet med dem är att hjälpa organisationer förbättra sin prestanda. För att organisationer ska kunna förbättra sin kapacitet behöver de identifiera samt övervaka de mest kritiska KPI:erna för dem (Pajic´ et. al, 2021, s. 268). Genom att mäta dessa kan de uppnå kostnadsbesparingar och ökad effektivitet i varuflödeskedjan. Det är även möjligt att identifiera flaskhalsar, se ifall kundernas behov är uppfyllt samt underlätta för en öppen kommunikation (Arzu Akyuz & Erman Erkan, 2010, s. 5138). Att ha kontroll och övervaka de mest väsentliga KPI:erna hjälper organisationer att upptäcka problem och det leder därefter till konkurrensfördelar. Ett nyckeltal som är av högsta relevans inom varuflödeskedjan är servicegrad. Den mäter möjligheten att leverera den önskade kvantiteten när kunderna efterfrågar det (Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229). Servicegraden har uppdagats de senaste åren på grund av covid-19 pandemin. Störningar i varuflödeskedjan har lett till sämre prestanda och därmed en lägre servicegrad. Dock har det ännu inte uppkommit någon forskning kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln bör agera för att kunna förbättra servicegraden. Det har blivit uppenbart att KPI:er kan ses som ett verktyg för att få en inblick i hur prestationen ser ut i organisationen. Just varuflödeskedjans kapacitet är viktig att mäta för att kunna uppnå en effektiv varuflödeskedja (Balfaqih et al., 2016, s. 136). Utan kontroll av prestanda kan inte en organisation förbättra sina prestationer. I och med den konkurrenskraftiga miljön bland organisationer har varuflödeskedjans prestation även blivit en kritisk faktor att ta i beaktning för att skapa konkurrensfördelar (Balfaqih et al., 2016, s. 135). Därav finner vi det av relevans att undersöka servicegraden i samband med hur en organisation kan bygga upp en resistent varuflödeskedjan. Servicegraden kommer kunna vara ett kvitto på strategins kvalitetssäkerhet. Påvisar den en ökning kan organisationen konstatera att den valda strategin är framgångsrik.

2.4 Sammankoppling av den teoretiska referensramen och problemformuleringen

Anledningen till att vi har valt att använda oss av denna struktur i den teoretiska referensramen är för att skapa en helhetsbild av fenomenet samt belysa viktiga faktorer. Först och främst var det av vikt att förklara varuflödeskedjans funktion och relevanta aktörer för att vidare kunna identifiera möjliga strategier. Vidare var det väsentligt att bryta ned begreppet resistent varuflödeskedja eftersom det tydliggjorde anledningar till att upprätta det i organisationer, identifiering av sårbarheter i varuflödeskedjan samt kritiska tillvägagångssätt som organisationer bör se över för att uppnå resistens i varuflödeskedjan. Fortsättningsvis diskuterades omvärldsfaktorer påverkan vid ett upprättande av resistens varuflödeskedja samt utmaningar med det. Avslutningsvis redogjorde vi för KPI:ernas syfte inom organisationer, mer specifikt nyckeltalet servicegrad. Detta var för att kunna förstå och presentera kopplingen mellan resistent varuflödeskedja och servicegraden.

Den nuvarande litteraturen om resistent varuflödeskedjor inom dagligvaruhandeln har lett oss till att identifiera ett forskningsgap som bör studeras. För det första har litteraturen diskuterat innebörden av en resistent varuflödeskedja, dock har covid-19 har bevisat att det råder brist på resistent varuflödeskedjor inom dagligvaruhandeln. För det andra, hur pass stor inverkan störningar har visat sig ha på varuflödeskedjor som inte är resistent, visar på vikten av att studera ämnet, då det råder brist i kunskap kring det identifierade forskningsgapet. För det tredje råder det allmän brist på forskning om hur ett företag inom dagligvaruhandeln kan förbättra servicegraden genom att bygga en resistent varuflödeskedja.

Dessa konstateranden har lett oss fram till vår problemformulering:

Hur kan en organisation inom dagligvaruhandeln bygga upp en resistent varuflödeskedja för att förbättra servicegraden?

Vårt syfte är att tillhandahålla en organisation inom dagligvaruhandeln **hur** de kan bygga upp en resistent varuflödeskedja, som i sin tur förbättrar servicegraden med hjälp av olika strategier.

3. Vetenskaplig metod

I detta kapitel diskuteras den valda forskningsdesignen samt den metod som är bäst lämpad för forskningsfrågan. Först presenteras val av ämne samt förkunskaper. Vidare går vi igenom forskningsfilosofi, angreppssätt och forskningsdesign för denna studie. Avslutningsvis redogör vi för studiens litteratursökning och källkritik.

3.1 Val av ämne

Vi valde att studera hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden på grund av vår akademiska bakgrund samt delat intresse i logistik och inköp. Vår akademiska bakgrund är studier på Civilekonomprogrammet med inriktning mot Handel och Logistik vid Umeå universitet, och under vårt första år av studier spred sig covid-19 och i följande supply chain management kurser diskuterades följderna av pandemin som drabbade varuflödeskedjor världen över. Vid denna tidpunkt väcktes ett intresse hos båda om forskning som har gjorts kring hur företag bör agera för att bygga en resistent varuflödeskedja, och vad som faktiskt implementerats i praktiken. Eftersom vi båda har en bakgrund i dagligvaruhandeln och varuflödeskedjorna i den branschen är i synnerhet sköra, kunde vi tidigt identifiera att vi ville studera resistent varuflödeskedjor inom just dagligvaruhandeln. Vid en litteratursökning visade det även sig att det råder ett forskningsgap om resistent varuflödeskedjor i dagligvaruhandeln och följaktligen den resistent varuflödeskedjans förbättring av servicegraden. Fortsättningsvis kom vi i kontakt med ett ledande företag på den svenska marknaden inom dagligvaruhandeln, som likt många andra aktörer haft problem med att möta konsumenters volatila efterfrågan till följd av covid-19. Avslutningsvis såg vi en stor praktisk relevans som ämnet bidrog till och det var ännu en anledning till att vi valde att studera just det.

3.2 Förkunskaper

Förkunskaper kan definieras som införstådd kunskap, insikter och erfarenheter som hjälper forskaren förstå samt sätter igång forskningsprocessen. De kan även stärka kvaliteten på forskningen eftersom det innebär både ökad synlighet och transparens av den tillgång av förkunskaper författarna innehar inom ämnet (Stenbacka, 2001, s. 553).

Våra teoretiska förkunskaper inom det valda forskningsområdet vi valde, kommer främst från de två kurser i supply chain management vi har läst. Som tidigare nämnt diskuterades covid-19 pandemins påverkan på varuflödeskedjor under flera kurser inom vår utbildning. Det var därför vårt intresse för hur vi kan hjälpa en organisation motverka sårbara varuflödeskedjor uppkom. Dessa förkunskaper kan klassas som sekundära eftersom de kommer från litteraturen, men de är även viktiga i uppsatsen för att vidga synen på fenomenet (Stenbacka, 2001, s. 553-554). Förutom teoretiska förkunskaper har vi viss praktisk förkunskap inom

forskningsområdet, men den är begränsad. En av författarna har arbetat med varuflödet inom dagligvaruhandeln och besitter kunskap kring hur det fungerar samt vanligt förekommande störningar i varuflödeskedjan. Där har servicegraden varit ett förekommande nyckeltal som har varit under uppsikt efter covid-19 pandemin. Att forskare besitter en förståelse kring en specifik industri eller miljö höjer kvaliteten på studien (Stenbacka, 2001, s. 554). Därav att författarna vill noga studera inom ett område där de har tillgång till förstahandsinformation för att generera mer exakta resultat.

3.3 Forskningsfilosofi - positivism och interpretivism

Forskningsfilosofin lägger grunden till hur kunskapen upplevs, värderas samt vad som anses giltig kunskap. Dessa antaganden kommer sedan stödja den valda forskningsstrategin och metoder i studien (Saunders et al., 2012, s. 128). Det finns två huvudsakliga filosofier, positivism och interpretivism, som forskare kan tillämpa i sin forskning. Positivismen syftar till att forskningen bedrivs på ett värdefritt sätt i den mån det är möjligt. De antar naturvetenskapens filosofiska ståndpunkt och därmed föredrar att samla in kvantitativ data (Saunders et al., 2012, s. 134). Interpretivismen, å andra sidan, anser att det är väsentligt att forskaren förstår människors handlingar, värderingar och motiv för att förstå deras roll som sociala aktörer (Saunders et al., 2012, s. 137). Denna studie har baserats på den interpretivistiska filosofin och nedan anges anledningarna till den valda filosofin.

Först och främst är syftet med denna studie att skapa en förståelse i hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad. Eftersom förutsättningar ser olika ut i varje organisation, finns det flera alternativ till hur organisationer kan uppnå en resistent varuflödeskedja. Därav ansåg vi att den interpretivistiska filosofin var passande eftersom den kännetecknar tron på att verkligheten är subjektiv eftersom den formas av våra uppfattningar (Collis & Hussey, 2014, s. 45). De genomförda semistrukturerade intervjuerna tillåter studien att följa den interpretivistiska filosofin genom olika individers uppfattningar, till skillnad från positivismen som hävdar att social verklighet är objektiv (Collis & Hussey, 2014, s. 43). Dessutom är den interpretivistiska filosofin passande för vår studie eftersom kvalitativ data är nödvändig för att en förståelse ska uppkomma om hur denna organisation kan bygga upp en resistent varuflödeskedja. Detta kan kopplas samman med den interpretivistiska filosofin eftersom forskare använder kvalitativ data för att kunna göra djupare undersökningar med ett mindre urval (Saunders et al., 2012, s. 140). Positivismen däremot föredrar att använda sig av en kvantitativ metod vid datainsamling därför att de baserar sin forskning på mätbar fakta och inte uppfattningar. Detta anser vi inte skulle vara tillämpligt i vår studie eftersom det inte skulle leda till någon fördjupning av kunskaper inom forskningsområdet. Således hävdar vi att den interpretivistiska filosofin är lämplig för att kunna besvara forskningsfrågan.

3.4 Filosofiska antaganden

Filosofiska antaganden är en del av forskningsfilosofin och den består av tre antaganden: ontologi, epistemologi och axiologi (Saunders et al., 2014, s. 128). Dessa antaganden kommer avgöra hur vi ser på forskningen. Vi kommer nedan att diskutera de antaganden vi anser lämpliga för vår studie.

3.4.1 Ontologi

Ontologi handlar om verklighetens natur. Den fokuserar på forskarens syn kring hur världen fungerar utifrån två ståndpunkter: objektivism och konstruktionism (Bryman, 2011, s. 35). Objektivism bygger på antaganden att sociala fenomen existerar oberoende av sociala aktörer (Saunders et al., 2012, s. 131). De tror att verkligheten inte går att påverka samt att alla har samma verklighet. Objektivismen är lämplig i en kvantitativ studie eftersom det kan relateras till verklighetens objektivitet (Bahari, 2010, s. 25). Den andra ståndpunkten konstruktivism, även kallad subjektivism, menar på att tron på sociala fenomen skapas av tolkningar från de sociala aktörernas handlingar (Bahari, 2010, s. 23-24). Konstruktivism uppkommer ofta i kvalitativa studier därför att en kvalitativ metod tenderar förknippas med konceptet om att verkligheten är en produkt av sociala interaktioner (Bahari, 2010, s. 23).

Vår studie handlar om att undersöka hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja. Det innebär därmed att det kommer att involvera människor och deras uppfattningar om situationen. Därmed följer vår studie det konstruktivistiska antagandet. Det går därför inte att applicera ett objektivistisk synsätt då verkligheten påverkas av sociala aktörer i denna studie. Det vi menar med sociala aktörer i denna forskning är respondenternas uppfattning av deras varuflödeskedja samt vilka förutsättningar en organisation har för att kunna uppnå en resistent varuflödeskedja. Detta kombineras med våra egna antaganden.

3.4.2 Epistemologi

Ett epistemologiskt perspektiv handlar om vad som kan anses vara eller vad som är kunskap inom ett särskilt område (Bryman, 2011, s. 29). En central fråga inom epistemologi är huruvida den sociala verkligheten borde undersökas utifrån samma metoder och principer som kan appliceras inom naturvetenskapen (Bryman, 2011, s. 29). Inom epistemologin finns det två vanligt förekommande synsätt: *positivism och interpretivism*. Positivism syftar till att kunskap endast kan vara giltig om fenomenet är mätbart samt observerbart (Collis & Hussey, 2014, s. 47). De vill bibehålla en objektiv ställning där åsikter inte tas i beaktning (Raadschelders, 2011, s. 918; Bahari, 2010, s. 22). Interpretivismen, å andra sidan, vill minska avståndet mellan forskaren och det som studeras (Collis & Hussey, 2014, s. 47). De anser att fakta och värderingar är desamma samt att resultaten influeras av forskarens åsikt och perspektiv (Bahari, 2010, s. 22). Eftersom syftet med denna studie är att undersöka hur en organisation inom

dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja och därmed förbättra servicegraden, kommer empirisk data från respondenter behöva samlas in för att skapa en förståelse. Det tyder på att denna studie kommer att utgå från ett interpretivistiskt perspektiv inom det epistemologiska antagandet.

Det interpretivistiska perspektivet syftar till att verkligheten är subjektiv eftersom den formas av våra uppfattningar (Collis & Hussey, 2014, s.45). Datan från de intervjuer vi kommer hålla för att fördjupa våra kunskaper inom forskningsområdet utgörs av subjektiva värderingar och tolkningar från respondenterna. Därav att detta perspektiv är det mest passande för vår studie. Ett positivistiskt perspektiv hade varit passande om vi hade valt att undersöka en större population eftersom positivismen anser att kunskap är valid om den är mätbar.

3.4.3 Axiologi

Det axiologiska perspektivet syftar till att studera värderingar. Forskaren visar på axiologisk skicklighet genom att kunna använda sina värderingar som grund för att kunna bedöma vilken forskning de utövar samt hur de ska gå tillväga (Saunders et al., 2012, s. 137). Detta betyder att värderingar uttrycks i varje skede av forskningen. Utifrån positivismen anser forskare att forskningsprocessen är oberörd av värderingar. De påstår att de är oberoende till det de undersöker (Collis & Hussey, 2014, s. 48). Medan interpretivismen menar på att forskare har värderingar även fast de inte framhävs och att dessa värderingar hjälper att avgöra vad som är fakta och tolkningar av dem (Collis & Hussey, 2014, s. 48).

Eftersom vår studie utgår från ett konstruktivistiskt och interpretivistiskt synsätt inom de andra antagandena anser vi att även detta antagande kommer fortsätta i det interpretivistiska spåret. Den empiriska datan som samlas in och författarnas tolkning från den kommer att influera studien. Därav kan studien inte ses som objektiv. Något som bör tas i beaktning vid ett interpretivistiskt perspektiv är att författarnas värderingar och tolkningar kan skilja sig från andra forskare och därmed kan slutsatsen variera (Saunders et al., 2012, s. 139). Det är därför viktigt att vara tydlig med sin positionering av värderingar för att kunna argumentera för sin sak. Ambitionen var att använda oss av en kvalitativ metod med intervjuer som insamlingsmetod för att kunna öka vår förståelse kring hur organisationer inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja. Därför är den interpretivistiska filosofin passande för vår studie.

3.5 Forskningsdesign

Inom forskningsdesignen måste författarna klargöra hur studien ska karaktäriseras. Den kan framställas som antingen förklarande, utforskande, beskrivande eller en blandning av dem (Saunders et al., 2012, s. 171). Vi har i denna studie valt att karaktärisera den som både beskrivande och förklarande. Detta eftersom vi var intresserad av att identifiera och beskriva hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan upprätta en resistent varuflödeskedja som även leder till en förbättrad servicegrad samt konstatera att det finns ett samband mellan

resistent varuflödeskedja och nyckeltalet servicegrad. Innebörden av en beskrivande studie innefattar vanligen forskningsfrågor som inleds med “vad” eller “hur”. Med denna design undersöks situationer eller händelser på ett mer detaljerat plan för att få tydligare förståelse (Saunders et al., 2012, s. 171). Detta ansåg vi som passade för vår forskningsfråga eftersom den inleds med “hur” samt eftersom vi var intresserade av att studera fenomenet resistent varuflödeskedja i en enskild organisation inom dagligvaruhandeln mer djupgående. Vidare har en förklarande studie som syfte att påvisa kausala samband mellan parametrar samt förklara relationen mellan dessa (Saunders et al., 2012, s. 172). Detta ansåg vi vara i enlighet med våra faktorer, resistent varuflödeskedja och servicegrad då vi var intresserade av att inleda en diskussion mellan deras relation. Utforskande studier hävde vi inte som lämplig för vår studie. Vi valde ett ämne där tidigare forskning existerar, dock inte inom den bransch vi var intresserade av att undersöka. Utforskande studier är mer lämpliga vid när det endast har gjorts lite forskning kring ämnet innan (Collis & Hussey, 2014, s. 4).

Forskningsstrategin vi valde för vår studie var en single case study eftersom vi var intresserade av att fördjupa förståelsen gällande hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan uppnå resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. Därav ansåg vi att en case study var av relevans för vår studie eftersom det lämpar sig när författarna är intresserade av att utforska ett forskningsområde i sin kontext och fördjupa förståelsen gällande processerna i den specifika kontexten (Saunders et al., 2012, s. 179). I vårt fall var det att undersöka vad för strategier en organisation inom dagligvaruhandeln som bör tillämpa för att uppnå en resistent varuflödeskedja som därefter även förbättrar servicegraden. Vi klassar det även som single case study i och med att vi har studerat en organisation. Vidare tenderar fallstudier vara passade i de forskningar där forskningsfrågan inleds med “vad”, “hur” och “varför” (Saunders et al., 2012, s. 179). Detta var ännu en anledning till att single case study var lämplig för vår forskningsfråga och studie. Single case study används mer specifikt när det handlar om ett unikt eller kritiskt fall samt att det möjliggör för författarna att analysera ett fenomen som tidigare inte har övervägts (Saunders et al., 2012, s. 179). Vi såg det som en unik möjlighet att studera en specifik organisation inom ett område som är av relevans i dagens samhälle och kritiskt att undersöka.

3.5.1 Val av metod

Vidare finns det tre olika sätt en samhällsvetenskaplig studie kan utföras på, dessa är kvantitativ, kvalitativ eller en kombination av båda metoderna (Lo et. al., 2020, s. 221). Vid utförande av den kvalitativa metoden är målet att förstå och analysera de beskrivande redogörelser, skillnader och likheter mellan olika sociala fenomen. Vidare är syftet med en kvantitativ forskningsmetod att använda en hypotesprövning för att sedan nå forskningsmålen genom konstruerade och kontrollerade studier. Båda dessa metoder genererar tillförlitliga och giltiga resultat. Kvantitativ tillförlitlighet är beroende av data som är konsekvent medan kvalitativ forskningsmetod är beroende av att validiteten av den insamlade datan är hög så att den presenterade datan ger en sann och fullständig bild av det som undersökts (Park & Park, 2016, s. 4).

Den kvantitativa forskningsmetoden syftar till att identifiera specifika relevanta variabler i studien, en strävan efter korrelation, samband och kausalitet är vanligt förekommande inom denna metod. Kvalitativ metod syftar däremot på att få en övergripande bild på ämnet som ska studeras, vid denna metod är det vanligt förekommande med intervjuer, observationer, fallhistorier och analys av dokument. De två metoderna samlar in data på olika sätt, kvantitativa metoden betonar numerisk data och mätbara variabler. Vid den kvalitativa metoden samlas data in under observationer och tolkning (Park & Park, 2016, s. 4). Den kvantitativa forskningsmetoden anser vi inte vara relevant för vår studie då mätning av variabler eller numerisk data inte kommer bidra till att svara på vår problemformulering, därav är inte heller en kombination av en kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod ett alternativ. Vidare ämnar vi att samla in data via intervjuer för att skapa en djupare förståelse och bättre övergripande bild till problemet vi studerar. Därmed lämpar sig den kvalitativa metoden vår studie.

3.6 Angreppssätt

Det finns tre angreppssätt vid utförande av en studie, dessa är induktivt, deduktivt och abduktivt. Det valda angreppssättet påverkar sättet teorin används i forskningen (Saunders et al., 2012, s.143). Det deduktiva angreppssättet anses vara den klassiska metoden och den utgår från ett antal premisser som konstateras sanna och är från tidigare studier, där syftet blir att undersöka olika modeller eller teorier i praktiken (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109). Vidare blir målet att kunna konstatera eller avslå modellen eller teorin (Bryman & Bell, 2011, s. 11). Det deduktiva angreppssättet utgår från teori och därav kan det argumenteras för att det är ett korrekt angreppssätt för denna studie, dock är förhoppningen med denna studie att bidra med ny forskning i form av att generera ny teori därför är det deduktiva angreppssättet inte applicerbart. Vidare ingår det hypotesprövning i ett deduktivt angreppssätt, något som denna studie inte kommer att beröra.

Det induktiva angreppssättet är vanligt förekommande vid insamling av kvalitativ data, vid ett induktivt angreppssätt utgår forskare från upptäckter i verkligheten. Upptäckterna sammanförs sedan till allmänna principer, som i sin tur eventuellt kan leda till skapande av en teori (Olsson & Sörensen, 2013, s. 48). Vidare innebär det induktiva angreppssättet att empirin är specifik och snäv till en början, för att sedan övergå till det allmänna när observationer sammankopplas till ett konstaterande (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109). Då syftet med denna studie är att få en större förståelse i hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden, så kommer studien utgå från ett induktivt angreppssätt. Nuvarande teorier inom supply chain security, supply chain resilience, bullwhip och the ripple effect kommer stödja insamlingen samt analysen av datat i denna studie. Förhoppningen med att utgå från ett induktivt angreppssätt är att bidra med en förbättrad helhetssyn av ämnet.

En kombination av ett deduktivt och ett induktivt angreppssätt leder till ett abduktivt angreppssätt. Ett abduktivt angreppssätt innebär att man är mottaglig för den nuvarande

empirin och grundar sig i vetenskapen (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det abduktiva angreppssättet är inte applicerbart då det deduktiva angreppssättet som tidigare nämnt inte lämpar sig i denna studie.

3.7 Litteratursökning

Vid litteratursökning har vi använt oss av olika databaser som bland annat Google Scholar och Umeå universitetbibliotekets sökfunktion. Vi har använt oss av olika databaser för att fördjupa vår förståelse kring ämnet vi studerar och för att generera en studie som är trovärdig. Vidare leder även en diversifiering av användandet av flera databaser till ett säkerställande av trovärdigheten (Saunders et al., 2012, s. 99). De vetenskapliga artiklar som har använts i uppsatsen är alla peer-reviewed, detta för att ytterligare bygga på pålitligheten av källorna (Bryman & Bell, 2015, s. 112). Den litteratur som vi har använt oss av har främst varit på engelska. Detta på grund av att vi upplevde att utbudet är mycket större på engelska i det ämnet som vi vill studera.

I början av litteratursökningen använde vi sökord som *supply chain resistance*, *supply chain resilience*, och *supply chain security*. Detta var för att öka kunskaperna till vad den tidigare forskningen diskuterat om resistent varuflödeskedjor. Vidare ville vi studera resistent varuflödeskedjor och hur dessa har drabbats under pandemin covid-19, därav blev sökorden istället *supply chain security covid-19*, *bullwhip effect*, *the ripple effect* och *mitigate supply chain risk*. Dessa sökord och tillhörande artiklar gav oss en djupare förståelse i ämnet och hjälpte oss identifiera det existerande forskningsgapet som finns om resistent varuflödeskedjor inom dagligvaruhandeln, som i sin tur förbättrar servicegraden. Syftet med denna litteratursökning var att undersöka vad som tidigare har studerats kring fenomenen servicegrad och resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln, för att kunna fastställa ett forskningsgap samt utforma det teoretiska ramverket som la grund för diskussionen.

☺☺

I litteratursökningen fann vi 58 tidigare studier som vi ansåg var av relevans för vår studie samt tillförlitliga. Det teoretiska ramverket baserades på dessa 58 studier där vi har analyserat den tidigare forskningen som har gjorts, samt kritiskt granskat dessa studier för att identifiera vårt forskningsgap. Utfallet av litteratursökningen och dessa 58 studier ledde då till att vi identifierade vårt forskningsgap i hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. Under litteratursökningen kunde vi snabbt identifiera att det råder ett stort forskningsgap mellan just sambandet av en resistent varuflödeskedja samt nyckeltalet servicegrad inom dagligvaruhandeln, därav valde vi att fokusera på det sambandet.

3.8 Källkritik

Genom hela litteratursökningen har vi varit källkritiska för att upprätthålla trovärdighet i vår uppsats. Det finns fyra källkritiska principer, dessa är äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén & Werner, 2019, s. 12). Äkthet syftar på att källan inte är oäkta och att

det som källan indikerar på stämmer (Thurén & Werner, 2019, s. 27). Av just denna anledning har vi under vår litteratursökning kontinuerligt använt oss av och aktivt sökt efter källor som är peer-reviewed för att försäkra oss om en äkthet hos källan. Vidare sökte vi även efter ett flertal källor som indikerade på samma sak för att försäkra oss om att informationen som stod stämde, detta vid situationer där vi kände oss osäkra på äktheten av källan.

Tidssamband syftar på tiden mellan det att källan publicerades tills dess att den har använts, ju äldre källan är desto mer minskar dennes trovärdighet (Thurén & Werner, 2019, s. 12). I vår litteratursökning har vi använt oss främst av källor som publicerades på 2000-talet där majoriteten av dem endast är några år gamla. Då ämnet vi studerar är ett relativt nytt fenomen inom forskningen upplevde vi att de flesta relevanta källor vi sökte efter hade ett bra tidssamband och detta ökar i sin tur trovärdigheten.

Oberoende menar på att källan inte ska vara en dubblett eller sammanfatta en annan källa (Thurén & Werner, 2019, s. 12). Vi har främst använt oss av förstahandskällor och i de få fall där vi känt behovet av att använda en andrahandskälla har vi sökt efter litteratur som menar på samma sak som andrahandskällan för att öka trovärdigheten.

Tendensfrihet innebär att det finns en risk för fel bild av verkligheten om författarna har ett personligt, politiskt eller ekonomiskt intresse (Thurén & Werner, 2019, s. 12). Denna uppsats skrivs i syfte av en utbildning och därav har vi författare inget personligt, politiskt eller ekonomiskt intresse. Vidare har vi som tidigare nämnt främst använt oss av källor som är peer-reviewed för att försäkra oss om att andra författare som är oberoende till källan har granskat den, detta leder också till högre trovärdighet.

4. Praktisk metod

I detta kapitel berörs de metoder som ansågs lämpliga studiens syfte. De valda metoderna för datainsamling och urval presenteras. Vidare förklaras intervju- och transkriberingsprocessen. Därefter redogörs det för tillvägagångssättet av dataanalysen och avslutningsvis diskuteras forskningsetiken.

4.1 Datainsamling

Gällande datainsamlingen är intervjuer vår primärdata. Primärdata består av intervjuer, ljudinspelningar eller fotografier (Collis & Hussey, 2014, s. 154). Detta är i enlighet med den kvalitativa metoden samt det interpretivistiska perspektivet vi har valt att utgå från i denna studie. Intervjuer är vanligt förekommande vid kvalitativa studier för att kunna få förståelse för processer och upplevelser (Rowley, 2012, s. 261). Därav argumenterar vi för att detta tillvägagångssätt kommer att hjälpa oss att besvara forskningsfrågan. Den nuvarande litteraturen är inte tillräcklig för att kunna besvara vår forskningsfråga därför är intervjuer relevant i vår studie. Den utvalda organisationen för vår studie är en av Sveriges största inom dagligvaruhandeln. Vi ansåg att deras väletablerade position på marknaden har lett till att de besitter den erfarenhet och kunskap som är värdefull för denna studie. En nyetablerad organisation skulle inte kunna förse oss med information gällande beredskapsplaner kring resistent varuflödeskedja eftersom de troligtvis inte har hunnit uppleva många störningar och därmed inte upprättat planer för detta.

Sekundärdata är också ett alternativ till att samla in data. Det kan till exempel vara rapporter, artiklar eller filmer som kan komplettera den primära datan (Collis & Hussey, 2014, s. 154). Sekundärdata kan många gånger vara mindre tidskrävande att samla in än primärdata. Däremot kan sekundärdata ha samlats in för ett annat syfte och inte med den aktuella forskningsfrågan i åtanke (Saunders et al., 2012, s. 319). Det är viktigt att ta det i beaktning vid användande av sekundärdata. Därför valde vi att inte använda oss av sekundärdata i vår studie. Vi anser även att den inte hade tillfört någon ytterligare information eftersom vårt intresse låg i att veta *hur* en organisation kan bygga upp en resistent varuflödeskedja för att sedan förbättra servicegraden. Denna förståelse kunde enbart uppkomma genom intervjuer med aktuella parter.

Fortsättningsvis valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Vid semistrukturerade intervjuer framställer forskarna frågor utifrån huvudämnena i forskningen och de tillåter även följdfrågor för att uppmuntra respondenten att tala fritt om de huvudsakliga frågorna (Collis & Hussey, 2014, s. 133-134). De främsta anledningarna till att vi valde att genomföra denna typ av intervju är först och främst på grund av att det skulle fördjupa vår förståelse kring hur en organisation arbetar för att uppnå en resistent varuflödeskedja samt vilka beredskaper dem besitter i dagsläget. Det är av relevans eftersom syftet med vår studie är att undersöka hur denna organisation kan bygga en resistent varuflödeskedja, därav var det nödvändigt för oss att få

inblick i hur respondenterna arbetar för att sedan kunna komma fram till en lämplig slutrekommendation. Detta är i enlighet med semistrukturerade intervjuer eftersom de tenderar att användas när forskare behöver utveckla en förståelse av respondenternas värld för att sedan kunna påverka den till det bättre (Collis & Hussey, 2014, s. 134). För det andra möjliggjorde det för oss att ställa följdfrågor för att kunna utveckla svaren till våra huvudfrågor. Det tillät oss att förstå sambandet mellan resistent varuflödeskedja och servicegrad i dagligvaruhandeln. För det tredje blev intervjuerna mer flexibla eftersom det var öppna frågor och respondenterna fick frihet att svara utifrån deras kunskap. Det var även förmånligt för vår del eftersom de öppna frågorna genererade i mer utförliga svar (Collis & Hussey, 2014, s. 133). Vid val av respondenter la vi vikt vid att de skulle besitta relevant erfarenhet för vår studie eller lång erfarenhet inom organisationen för att anses vara intressanta för oss. Fem av sju respondenter var ansvariga över olika avdelningar inom organisationen och hade samlat erfarenhet under flera år. De hjälpte oss förstå hur de har hanterat tidigare störningar i varuflödeskedjan samt vad organisationen besitter för beredskapsplaner för att förhindra dessa störningar. De andra två respondenterna arbetade nära och ofta med servicegraden och där ansåg vi att de skulle kunna informera oss om kritiska åtgärder vid försämrad servicegrad på en daglig basis.

En annan metod som är vanlig i företagsekonomiska forskningar är enkäter. Dessa är dock mer förekommande vid studier med ett deduktivt angreppssätt som besvarar frågor som “hur mycket”, “var” och “vem” (Saunders et al., 2012, s. 176). Därför valde vi bort denna metod då vårt syfte är att undersöka *hur* en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad. Det hade inte varit möjligt att fördjupa vår förståelse kring forskningsämnet om vi hade valt enkäter, eftersom de vill nå ut till en större population och samlar därmed standardiserade data som är mer generaliserbar (Saunders et al., 2012, s. 177; Rowley, 2012, s. 261). För oss var det viktigare att få en inblick i respondenternas arbetsuppgifter samt deras uppfattningar. Således ansåg vi att semistrukturerade intervjuer skulle hjälpa oss att besvara forskningsfrågan.

Intervjuer förser med mer ingående information kring forskningsområdet, dock det kan vara svårare att generalisera när urvalet vanligtvis är avsevärt mindre än vid enkäter (Rowley, 2012, s. 261-262). Detta var något vi tog i beaktning inför intervjuerna och valde därför respondenterna med omsorg. Även fast vi endast studerat en organisation vilket försvårar en generalisering på vårt resultat, formade vi våra intervjufrågor på ett sådant sätt att de skulle vara applicerbara i samtliga organisationer inom dagligvaruhandeln. Även fast detta är en risk valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom de bistod med en bättre insikt i processerna, samt att det även är i enlighet med den kvalitativa metod vi har valt att utgå ifrån (Rowley, 2012, s. 261).

4.2 Urvalsmetod

Efter att insamlingsmetoden är fastställd, är det viktigt att besluta om urvalet till intervjuerna. Ett urval anses som representanter för den hela befolkningen och det finns olika tillvägagångssätt att bestämma urvalet (Bell et al., 2019, s. 10) . Först och främst fastställde vi

vårt urval som ett icke-slumpmässigt urval. Detta eftersom vi var intresserade av att intervjua respondenter som antingen hade relevant erfarenhet för vår studie eller lång erfarenhet inom organisationen. Därav ansåg vi att ett icke-slumpmässigt urval var passande eftersom den är subjektiv och tillåter oss att välja respondenter som besitter relevanta egenskaper för fenomenet (Blumberg et al., 2011, s. 174). Slumpmässigt urval, å andra sidan, hade varit bättre lämpat om vi hade valt att samla in data genom enkäter (Saunders et al., 2012, s. 262). Detta på grund av att alla har lika stor möjlighet till att bli vald till urvalet. Men eftersom våra kriterier på respondenter var att de antingen skulle besitta relevant kunskap eller lång erfarenhet inom organisationen ansåg vi att enkäter inte skulle vara lämpade för att besvara vår forskningsfråga.

Vidare undersökte vi olika urvalsmetoder och de vi valde att använda i studien var målinriktat urval och snöbollsurval. Vi ansåg att målinriktat urval till en början var av relevans för vår forskningsfråga. Detta eftersom det innebär att individer som besitter aktuell kunskap och erfarenhet av fenomenet väljs ut för att kunna bidra till studien (Collis & Hussey, 2014, s. 132). Det var av vikt för oss att respondenterna arbetade nära samt hade kunskap om varuflödeskedjan för att kunna hjälpa oss besvara vår forskningsfråga. Vi kontaktade därför till en början individer som vi ansåg uppfyllde dessa kriterier. Det föll sig sedan naturligt efter de första intervjuerna att respondenterna rekommenderade andra erfarna individer som ansågs relevanta för vår studie och därmed uppkom snöbollsurvalet. På så sätt kunde vi även öka vårt urval. Snöbollsurval syftar just till att respondenter upptäcks och dessa respondenter kan sedan identifiera andra individer som innehar liknande karaktärsdrag (Blumberg et al., 2011, s. 196). Vi ansåg att genom ett snöbollsurval skulle vi få en bättre förståelse för hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden. Respondenterna valdes ut noggrant för att kunna samla in rätt data och därmed besvara vår forskningsfråga. I och med att vi har utfört en single case study så har våra sju respondenter representerat sju relevanta avdelningar inom organisation X. Våra respondenter har varierande arbetsuppgifter inom det forskningsområde vi studerar, vilket medför ett holistiskt perspektiv på vår forskningsfråga. Vidare har våra respondenter olika långa erfarenheter inom området samt olika akademiska bakgrunder, vilket leder till varierande betydelsefulla insikter för vår studie. Detta hade inte varit möjligt om vi hade valt ett slumpmässigt urval eftersom det inte lägger vikt vid några karaktärsdrag hos respondenterna. Anledningen till att vi inte har intervjuat fler än sju respondenter, är för att de sju respondenter som har deltagit i vår studie täcker den kompetens som behövs för att besvara vår forskningsfråga på organisation X.

En nackdel med snöbollsurval är risken för partiskhet. Respondenter tenderar att välja andra respondenter som liknar dem själva (Saunders et al., 2011, s. 289). Detta var inte något som vi upplevde som något problem under intervjuerna. Respondenterna besvarade intervjufrågorna utifrån olika perspektiv. En annan nackdel är att vi förlitade oss på respondenter gällande att hitta ytterligare respondenter till vår studie. Det har inneburit att vi inte alltid har undersökt om det finns någon bättre lämpad för att kunna besvara vår forskningsfråga. Dock var de valda respondenterna erfarna och kvalificerade till att svara på våra intervjufrågor. Vi ansåg inte att dessa nackdelar var något som påverkade vår studie negativt.

4.3 Intervjuguide

Den semistrukturerade intervjun baserades på intervjuguiden. Intervjuguiden skapades utifrån flertalet teman som vi identifierade från den teoretiska referensramen samt som relaterar till vår forskningsfråga. Dessa teman uppkom frekvent i den befintliga forskningen och vi kunde utifrån dessa bilda intervjufrågor. Syftet med temana var för att skapa ett fokus samt tydliggöra syftet med intervjuerna för respondenterna. Respondenterna fick ta del av vårt material innan intervjuerna för att ge dem tid till att förbereda material samt skapa trovärdighet för studien (Saunders et al., 2012, s. 385). På detta sätt kunde respondenterna känna sig mer bekväm med intervjun och vi fick mycket utförliga svar. Vi valde att ta fram fem teman utifrån den teoretiska referensramen som skulle hjälpa oss att besvara forskningsfrågan. Utöver det hade vi även introduktion och bakgrund. Eftersom vi valde teman utifrån vår teoretiska referensram möjliggjorde det för oss att upptäcka likheter eller skillnader mellan den existerande forskningen och vår empiri.

Tabell 1. Intervjuguide teman

Nuvarande arbete med servicegraden
Förändrat arbetssätt (covid-19)
Nuvarande arbete mot att uppnå en resistent varuflödeskedja (förutsättningar)
Beredskapsplaner
Återhämtning efter störningar

Vi inledde intervjuerna med några korta introduktionsfrågor för att skapa förtroende och trovärdighet (Saunders et al., 2012, s. 389). Detta tillät även oss att klara upp eventuella oklarheter hos respondenterna innan vi fortsatte med de huvudsakliga frågorna. Vidare ställde vi frågor som var relaterade till de olika teman vi identifierat. Exempelvis frågade vi om deras nuvarande arbetssätt gällande servicegrad och resistent varuflödeskedja. Detta var för att få en vetskap om vilka strategier som organisationen arbetar med i nuläget samt vägleda oss till en relevant rekommendation i slutändan. Vi valde att hålla frågorna öppna genom att inleda dem med "hur" eller "vad" för att inte styra respondenterna mot ett svar, utan uppmuntra dem att svara mer utförligt och fritt (Saunders et al, 2012, s. 391). Dessa öppna frågor tillät oss att få en förståelse för respondenternas arbetssätt och upplevelser. Baserat på deras kunskap och roll inom organisationen kunde vi sedan ställa följdfrågor för att utveckla vissa av svaren ännu mer. Detta var mer specifikt vid svar som berörde vår forskningsfråga för att utforska ämnet mer (Saunders et al., 2012, s. 392). Vi avslutade sedan varje intervju med att fråga respondenten om hen hade något att tillägga för att säkerställa att all viktig information har framkommit och för att kolla om respondenten kände sig bekväm med att avsluta intervjun (Bell et al., 2019, s. 442). Efter avslutad intervju tillade samtliga respondenter att om vi hade ytterligare frågor vid ett senare tillfälle skulle de finnas till hands för oss.

Vi ville begränsa intervjuernas tid för att för det första, underlätta för respondenterna men för det andra även för oss forskare. Denna studie utförs under en begränsad period vilket leder till att vår tid som forskare för denna uppsats är värdefull. Vidare har även flera av respondenterna som vi intervjuade stora ansvarsområden inom organisationen, vilket ledde till att vi behövde respektera att intervjuerna inte kunde vara längre än 45 minuter, därav bokade vi vardera intervju till 45 minuter från början. I slutändan visade det sig att alla intervjuer utfördes under 45 minuter vilket gav oss en god marginal. Vid slutet av varje intervju säkerställde vi att den data vi hade samlat in från vardera respondent var tillräcklig, för att svara på vår forskningsfråga, innan vi avslutade intervjun.

Vid ett senare skede av studiens utförande fick vi kontakt med två respondenter på organisation X som har en lång erfarenhet inom organisationen och har arbetat inom det ämne vi studerar. Vi valde att utföra en intervju vardera med dessa respondenter, dels för att styrka vårt insamlade data, dels för att säkerställa trovärdigheten i våra resultat. Vid utförande av semi-strukturerade intervjuer finns det en risk för att trovärdigheten i det insamlade datat brister på grund av friheten som respondenterna får i att svara på frågorna (Saunders et al. 2012, s. 381). Respondent 6 & 7 som tillkom i studien under ett senare skede hade syftet att bekräfta vårt tidigare insamlade data, för att öka trovärdigheten trots semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till att vi ansåg att respondent 6 och 7 är rätt kandidater för detta är på grund av deras långa erfarenhet inom organisationen samt inom det ämnet som vi studerar. Det visade sig att respondent 6 och 7 intervjusvar sammanlänkar med respondent 1-5 intervjusvar.

4.4 Genomförande av intervjuer - kodning & transkribering

I denna del kommer förberedelserna för intervjuerna att förklaras samt hur intervjuerna utfördes. Vidare kommer transkriberingsprocessen att beskrivas.

4.4.1 Förberedelse inför intervjuer

Innan utförande av intervjuer är det kritiskt att förbereda och planera för att få trovärdig data. Vid förberedelse av intervjuer finns det tre faktorer som forskare måste ha i åtanke, dessa är (1) forskarnas egna kunskapsnivå, (2) utveckla intervjuteman och tillhandahålla tillräckligt med information till respondenterna innan intervjuerna genomförs och (3) bedöma lämpligheten av den avsedda intervjuplatsen (Saunders et al, 2016, s. 384).

För att säkerställa forskarens trovärdighet är det väsentligt att forskaren har kunskap om ämnet som studeras. Denna kunskap kommer även leda till att forskaren kan i större utsträckning delta i diskussionen om ämnet (Saunders et al., 2016, s. 384). För denna studie använde vi oss av kunskap som vi tillhandahållit under litteratursökningen samt den kunskap som vi lärt oss under utbildningen av ämnet, för att säkerställa vår egen trovärdighet. Vidare kan trovärdighet byggas hos respondenterna genom tillräckligt med information. Detta säkerställdes genom att vi skickade ut en informations- och samtyckesblankett till vardera respondent innan intervjun där

syftet med studien framgick. På så sätt fick respondenterna möjlighet att förbereda sig inför intervjuerna och öka trovärdigheten i deras svar. Följaktligen för att säkerställa giltighet och tillförlitlighet inkluderades exempelfrågor till respondenterna som kunde komma att ställas på intervjun, detta för att respondenten själv skulle få avgöra om denne hade tillräckligt bra kunskap inom området för att ställa upp på en intervju. Tillförlitlighet byggdes genom att information- och samtyckesblanketten skickades ut en vecka innan varje inbokad intervju i syftet att varje respondent skulle få den information som behövdes i hur vi kommer att hantera all data.

4.4.2 Genomförandet av intervjuer

Vid genomförande av samtliga intervjuer valde vi att utföra de två-till-en, vilket innebär att båda författarna deltog i alla intervjuer med en respondent i varje intervju. Detta med anledning av att vi ville försäkra oss om att båda författarna var bekanta med det insamlade datat från början, samt att sannolikheten för att samla mer trovärdig data i form av att ställa följdfrågor ökar vid bådars närvaro. Vidare menar Collins & Hussey (2014, s. 135) att två närvaro av två intervjuare hjälper att säkerställa att samtliga intervjufrågor är helt kartlagda. Vidare genomfördes intervjuerna i form av en hybridlösning där en författare var fysiskt på plats med respondenten och den andra författaren via Microsoft Teams. Saunders et al (2016, s. 404) menar på att genomförande av intervjuer digitalt kan leda till hinder av förtroendeskapande och trovärdigheten mellan författarna och respondenterna. Dock löstes detta med att en av författarna alltid var fysiskt på plats under varje intervju. Vidare inleddes även vardera intervju med en kort sammanfattning av studiens syfte samt en förklaring i hur det insamlade datat kommer hanteras och att respondenten kommer genom hela uppsatsen att vara anonym (Saunders et al., 2016, s. 389).

Innan vardera intervju började fick respondenterna ge sitt samtycke till inspelning av intervjun, detta för att ett samtycke är kritiskt för att kunna spela in (Doody & Noonan, 2013, s. 33). Alla intervjuer spelades in med Microsoft Teams transkriberingsfunktion samt med Apples inspelningsapplikation "röstmemon". Detta för att i ett fall där en inspelning skulle sluta fungera eller påvisa dålig kvalitet har man säkerställt att det insamlade datat inte går förlorat. Syftet med att spela in intervjuer är att det möjliggör för författarna att lyssna om på det inspelade datat för att bekanta sig med det. Vidare möjliggör det även för direkt citering som leder till ett mer sanningsenligt resultat (Saunders et. al, 2016, s. 296). Dock kan inspelning av intervju leda till att respondenten håller tillbaka i vissa svar på grund av att de känner sig obekväma (Saunders et. al, 2016, s. 396). Detta hanterades dock genom att skapa förtroende mellan respondenter och författare som är beskrivet ovan.

Under intervjun var strategin att all uppmärksamhet skulle tillämpas till respondenten och dess svar. Detta då målet var att utföra semistrukturerade intervjuer och då är det kritiskt att de som intervjuar är uppmärksamma och lyssnar djupgående på respondenten (Saunders et al, 2016, s. 393). Vidare menar även Doody och Noonan (2013, s. 33) på att genom att författarna håller

sina åsikter neutrala under intervjuernas gång, minskar man risken för att påverka respondenten med egna perspektiv som i sin tur kan vinkla svaren och göra resultatet mindre sanningsenligt.

4.4.3 Transkribering

Transkribering är den första delen av analysen där processen går ut på att omvandla det muntliga datat som är insamlat under intervjuer till ett skriftligt format för att underlätta vidare delen av analysen (Bailey, 2008, s. 127). I denna studie har transkriberingen av samtliga intervjuer mestadels utförts manuellt, dock har även Microsoft Teams transkriberingsfunktion används. Detta på grund av att transkribering är en tidskrävande process och med hjälp av en transkriberingsfunktion kan man påskynda processen (Saunders et al., 2016, s. 573). Vidare valde vi även att lyssna på inspelningarna av samtliga intervjuer flera gånger för att bilda en bättre förståelse för datat. Anledningen till detta är för att enligt Bailey (2008, s. 130) är transkriberingsprocessen mer än endast en teknisk process, Bailey menar istället på att det är även en tolkningsprocess för författarna där om man lyssnar på vardera intervju flera gånger kan det leda till slutsatser som man inte hade räknat med. Eftersom syftet med denna studie är att ta reda på hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja, strävade vi efter att analysera respondenternas uppfattning av ämnet snarare än känslomässigt beteende. Därav transkriberades intervjuerna ord för ord och skratt, kroppsspråk och pauser inkluderades inte då syftet var att koda texten i relevans till de olika teman.

4.5 Dataanalys

Vid analys av kvalitativ data härleds betydelser av ord till skillnad från analys av kvantitativ data där betydelser härleds av siffror. Detta leder till att det är kritiskt att analyser görs på ett utförligt och korrekt sätt då ord kan tolkas på flera olika sätt. Analysen av datat är det som avgör trovärdigheten i resultaten (Saunders et al., 2016, s. 544). I denna studie har tematisk analys tillämpats, detta är bland det vanligaste inom kvalitativ forskning (Bell et al., 2019, s. 519). Vid en tillämpning av en tematisk analys identifierar och analyserar olika teman i form av mönster som finns i det insamlade datat.

I det första steget av analysen påbörjades transkriberingen och sammanställningen av det insamlade datat. Transkriberingen gjordes i Microsoft Word och vi läste sedan igenom datat ett flertal gånger för att få en bättre förståelse. Enligt Bell et al., (2019, s. 445) tillåter transkribering forskarna att undersöka det insamlade datat genomgående. I det andra steget påbörjade vi separering av data för att skapa meningsfulla teman, enligt Castleberry & Nolan (2018, s. 808) är detta ett vanligt steg att utföra genom användning av kodning. I denna studie började vi med att identifiera initiala koder från varje transkription, vidare infogade vi dessa initiala koder i ett Excel-ark. Formuleringarna av dessa initiala koder är identiska med respondenternas svar, detta för att få en bättre förståelse av koderna (Gioia et al. 2013). Denna

process kallas för öppen kodning och är då forskarna delar upp det insamlade datat i olika teman för att identifiera likheter och skillnader i kvalitativ data (Saldaña, 2013, s. 100).

I det tredje steget identifierades första och andra-nivå koder. De initiala koderna grupperades ihop till första-nivå koder. I detta steg försökte vi se till att första-nivå koder som skapades förekom i minst två intervjuer för att skapa trovärdighet och vidare identifiera mönster. Därefter grupperades första nivå-koderna ihop och med hjälp av teoretiska ramverket skapades andra-nivå koder (Gioia et, al. 2013). Dessa andra-nivå koder återspeglar skillnader och likheter mellan det insamlade datat och det teoretiska ramverket, denna process kallas för axiell kodning. Axiell kodning är en process där syftet är att hitta samband i de identifierade teman som man har (Saunders et al, 2016, s. 571). Både första och andra nivå koder färgades i Excel-arket för att ge en bättre överblick och lättare identifiera samband och likheter. Utförandet i andra och tredje steget av dataanalysen är lämpliga för denna studie då både vi författarna är obekanta med kodning och enligt Saldaña (2013, s.100) är öppen kodning en lämplig metod när författare ska lära sig att koda. Vidare är syftet med denna studie att förstå sambandet mellan *hur* en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden. Axiell kodning är då en lämplig metod att använda då den metoden syftar på att förklara och utforska ett fenomen (Saunders et al., 2016, s. 571).

I det fjärde och sista steget grupperade vi ihop alla andra nivå koder till tre dimensioner. Dessa tre dimensioner utgjorde vidare grunden till vår empiriska analys och diskussion som sedan ledde oss till våra resultat och svaret till forskningsfrågan (Gioia et, al. 2013). Vidare är tematisk analys lämplig för just denna studie då det insamlade datat bidragit till ökad kunskap inom flera olika områden. Till exempel har respondenterna som vi valt ut expertis inom varuflödeskedjans olika områden, detta leder till att vi har erhållit ett bättre helhetsperspektiv på det studerade fenomenet. Vid användning av tematisk analys tillåter det forskarna att vara flexibla och tolkande under analys av data som är insamlat från olika perspektiv (Castleberry & Nolan, 2018, s. 808). Vidare menar även Bell et al. (2019, s. 519) på att i en tematisk analys identifieras teman beroende på forskningsfrågan. Detta tillvägagångssätt var lämpligt för denna studie då det insamlade datat gav oss olika perspektiv på ett och samma fenomen. I detta fall innebär perspektiven hur respondenterna arbetar i sitt dagliga arbete för att bygga en resistent varuflödeskedja, vilka faktorer som hindrar och möjliggör resistens samt hur de arbetar med att förbättra servicegraden på företaget. Eftersom denna studie antar den interpretivistiska synen, är flexibilitet i data tolkning en avgörande faktor, något som den tematiska analysen tillåter (Bell et al., 2019, s. 519).

Under hela processen tolkade vi det insamlade datat för att kunna dra analytiska slutsatser som vidare kommer bidra till att vår forskningsfråga blir besvarad. När data tolkas finns det fem faktorer att ta hänsyn till. Enligt Castleberry och Nolan (2018, s. 812) är dessa följande, (1) tolkningarna som görs bör möjliggöra för läsarna att se och förstå början, mitten och slutet. Det bör även vara tydligt hur forskarna har valt att hämta datat från den insamlade datamängden. (2) Andra forskare bör kunna göra samma tolkningar av datat om de ges samma datauppsättning som används i studien. (3) Tolkningen bör vara sanningsenlig i förhållande till rådatat. (4) Tolkning bör ge mervärde till den nuvarande litteraturen som finns inom det

studerade området och (5) tolkningen bör vara trovärdig och i sin tur få erkännande från högskolor. För dataanalysen i denna studie använde vi verktyget Microsoft Excel, detta för att på ett tydligt sätt visa vilka slutsatser som dras från vilken uppsättning av data. Vidare var de initiala koderna nästintill identiska med rådatat, detta för att säkerställa noggrannhet. Vid jämförelse av relevant litteratur och koder, leder det till ett mervärde för den nuvarande litteraturen. Dessa fem faktorer genererade tillsammans trovärdiga tolkningar av vår insamlade data.

4.6 Forskningsetik

Under tiden för insamling av data samt hantering av datat har etiska faktorer tagits i beaktning. Respondenterna är i detta fall nyckelpersoner för vår studie och för vår problemformulering, därav är det kritiskt för oss att alla etiska faktorer noggrant beaktas och tas hänsyn till. Det finns fyra områden som inte får överskridas vid insamling av kvalitativ data. Dessa fyra områden har sin utgångspunkt i etiska principer och är följande, brist på informerat samtycke, skada för deltagarna, intrång av integritet och om bedrägeri är på något sätt inblandat (Bryman, 2012, s. 135). Vi har under alla faser som ingår i insamling av data som är kontakt med respondenter, insamlingen av datat och sammanställningen av datat, tagit hänsyn till dessa.

Brist på informerat samtycke innebär att respondenterna ska när som helst under datainsamlingsprocessen kunna avbryta intervjun oavsett anledning, vidare ska även respondenterna ha fått tillräckligt mycket information om deltagandet i vår studie och vad det innebär. Försättningsvis ska respondenterna vara medvetna om forskningsprocessen och hur publiceringen av detta kommer gå till (Bryman, 2012, s. 138–139). Således skickade vi ut information- och samtyckesblankett (se Appendix 2) innan vardera intervju där information framgick om syftet med studien, att inspelning av intervjun kommer att ske samt att respondenterna när som helst kunde avbryta sin medverkan i studien. Vidare försäkrade vi även respondenterna anonymitet i form av att inga personuppgifter kommer att synas offentligt och att respondenternas svar kommer att presenteras anonymt i studien. Slutligen fick respondenterna informationen om att noga läsa igenom informations- och samtyckesblanketten och sedan skriva under, på så sätt hade respondenterna officiellt gått med på att delta i studien.

Den andra utgångspunkten av de etiska principerna är skada för deltagarna som innebär att den forskning man utför inte på något sätt ska skada deltagarna. Deltagarna ska skyddas från både fysiska och psykiska påfrestningar av att delta i studien. Därav har vi varit noga med att inte publicera eller offentliggöra någon information som kan skada några av våra respondenter (Collis & Hussey, 2014, p. 31). Detta har gjorts genom att all data och alla personuppgifter som vi har samlat in och hanterat under studien har hållits anonyma, på så sätt är det omöjligt att identifiera en person eller en organisation efter att uppsatsen offentliggjorts.

Intrång av integritet är den tredje utgångspunkten av de etiska principerna och den innebär att skydda respondenternas värdighet och integritet. Följaktligen är det viktigt att var och en av respondenterna har tillräckligt med information och är medvetna om vad deras deltagande

kommer innebära (Collis & Hussey, 2014, p. 34). Därav använde vi information- och samtyckesblanketten för att respondenterna ska få den information som de behöver om vad deras deltagande i studien kommer att innebära. Vidare hade vardera respondent möjligheten att undvika att svara på vilken fråga som helst under intervjun och detta är något som vi informerade om i informations- och samtyckesblanketten men även innan varje intervju började.

Den fjärde och sista utgångspunkten är bedrägeri och det framgår om författarna av uppsatsen påstår att deras studie är något som den inte är (Bryman, 2012, s. 143). Därav har vi noga informerat respondenterna syftet med vår studie och vad deras medverkan skulle innebära. Vidare presenterade vi utförligt hur vi kommer att använda oss av det insamlade datat. Detta gjorde vi återigen genom att skicka information- och samtyckesblanketten till respondenterna samt så sammanfattade vi informationen innan varje intervju.

5. Empiri

Detta kapitel innehåller (5.1) resultat och datastruktur. Datastrukturen innefattar resultaten som har kodats till första-nivå koder samt andra-nivå teman och dessa leder därefter till våra aggregerade dimensioner. De aggregerade dimensionerna består av att (5.2) Leverantör och kund bör kommunicera, då det är nyckeln för att bygga en motståndskraftig varuflödeskedja, (5.3) Effektivisering och optimering av logistiken genererar flexibilitet i transport och fraktvägar och (5.4) Identifiera konsumentbeteenden och skapa flexibilitet är grunden för att stå emot makrostörningar i en varuflödeskedja.

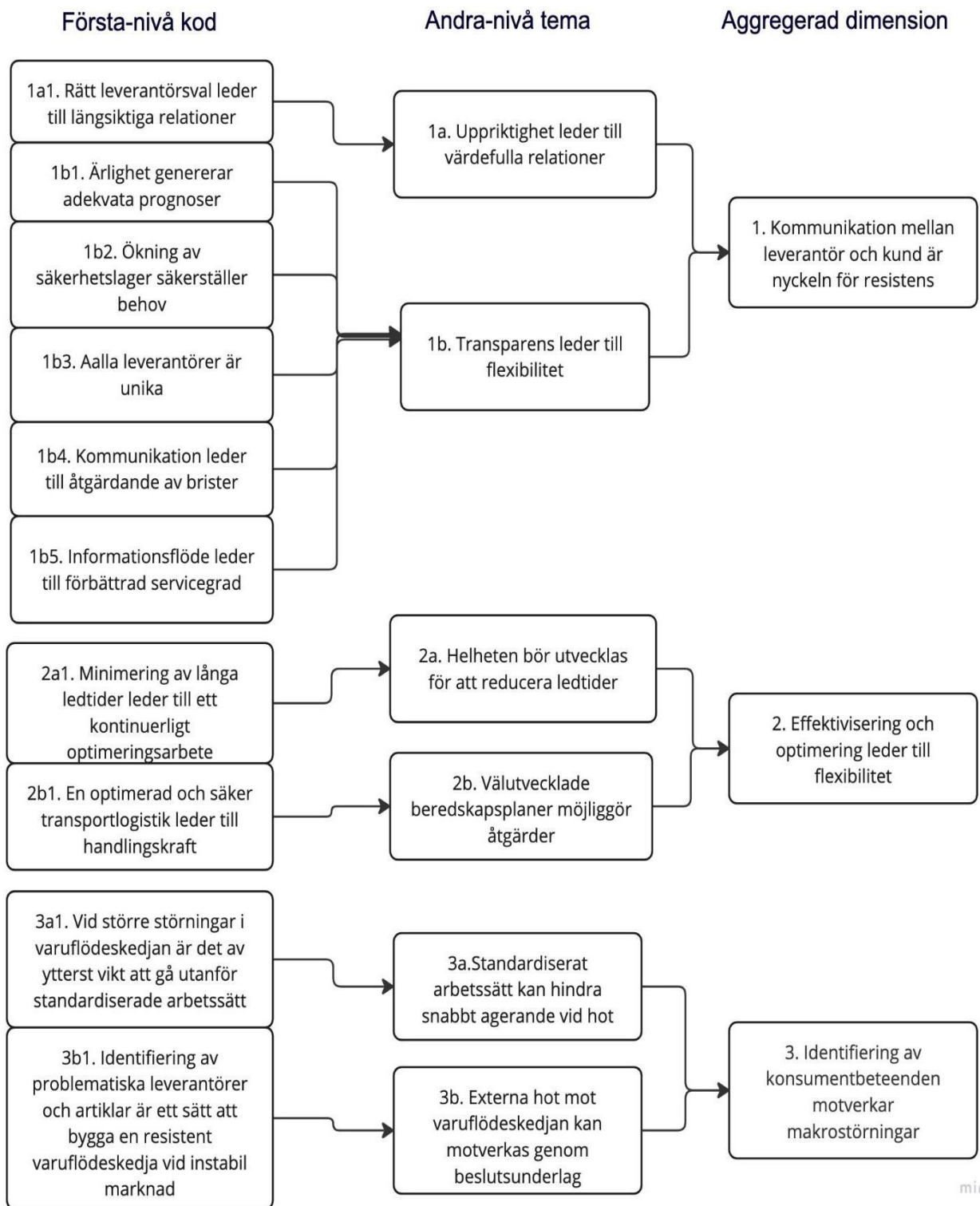
Vidare i detta kapitel undersöks resultaten från det insamlade datat. Det vill säga intervjuerna vi genomförde med respondenterna angående de olika teman som hänvisar tillbaka till vår forskningsfråga:

Hur kan en organisation inom dagligvaruhandeln bygga upp en resistent varuflödeskedja för att förbättra servicegraden?

5.1 Resultat och datastruktur

Fortsättningsvis i studien har vi som mål att undersöka och fördjupa förståelsen kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga en resistent varuflödeskedja som därefter genererar en förbättrad servicegrad. Processen av att analysera vår insamlade data började med att vi kodade det empiriska materialet till initiala koder som sedan kodades till första-nivå koder som vi har valt att kalla dem. Dessa koder grupperades därefter till andra-nivån teman med hjälp av relevant litteratur från vår teoretiska referensram. Till sist aggregerade vi dessa koder till tre dimensioner (Gioia et, al. 2013). Hela denna process är illustrerad i figur 2 och vidare förklaringar gällande resultaten presenteras i detta kapitel.

Syftet med den första aggregerade dimensionen (5.2) är att fördjupa förståelsen kring hur kommunikation är nyckeln för att uppnå en resistent varuflödeskedja. Den andra dimensionen har som avsikt att (5.3) öka förståelsen gällande hur effektivisering och optimering av logistiken leder till flexibilitet. Den tredje och sista aggregerade dimensionens syfte är att (5.4) fördjupa förståelsen av hur identifiering av konsumentbeteenden motverkar makrostörningar.



Figur 2: Datastruktur

5.2 Kommunikation mellan leverantör och kund är nyckeln för resistens

Vi har utifrån vår datainsamling kunnat identifiera att kommunikation mellan leverantör och kund är viktig för att kunna upprätta en resistent varuflödeskedja. Det blev uppenbart att informationsflöden mellan dessa parter leder till mer korrekta prognoser, identifiering av brister samt åtgärder av dessa och förbättring av servicegraden. Detta sammanställs i följande teman (1a) uppriktighet leder till värdefulla relationer och (1b) transparens leder till flexibilitet.

5.2.1. (1a) Uppriktighet leder till värdefulla relationer

I detta avsnitt kommer (1a1) *Rätt leverantörsväl leder till värdefulla relationer* framföras och presenteras. Resultaten tyder på att (1a1) *rätt leverantörsväl leder till långsiktiga relationer*, grundas i att ha en leverantör som går att lita på, har en god leveransprecision samt god kommunikation. Detta kommer i sin tur leda till att kunden blir prioriterad och snabbt tillhandahåller information som möjliggör att kunden kan planera om vid behov enligt respondent 1. Vidare argumenterar även respondent 1 för att det även är kundens ansvar att se till att förse leverantören med tillräcklig information så att leverantören kan leverera som förväntat. Tvåvägskommunikation är grunden i allt enligt respondent 1. Respondent 5 menar på att vid god kommunikation med leverantörer, underlättar det ett informationsflöde där korrekt information i korrekt tid kan leda till omstrukturering som i sin tur kan upprätta en förbättrad servicegrad.

"Alltså a och o, det är ju att ha rätt leverantör. Det är ju att välja en leverantör som är pålitlig, som levererar det som man har utlovat, som har en stabil kvalitet och som man har en bra kommunikation med." (Respondent 1)

"Och det är ju å andra sidan det att vi behöver lämna tillräckligt med information för att leverantören kan göra ett bra jobb, så det är lite give and that på den punkten skulle jag säga." (Respondent 1)

"Men att jag kan kommunicera ut att det har skett förändringar eller att vi behöver en komplettering med kort notis kan ju rädda viss servicegrad." (Respondent 5)

Utifrån ovanstående kan vi bygga vidare på detta och härleda från våra resultat att (1b) *transparens leder till flexibilitet*. Detta tema kommer att presenteras i nästkommande stycke.

5.2.2 (1b) Transparens leder till flexibilitet

Vid upprättande av en resistent varuflödeskedja krävs transparens mellan kund och leverantör i form av kommunikation, som i sin tur kommer leda till flexibilitet hos kunden, som är grunden för att bygga en resistent varuflödeskedja. Detta är något som flera respondenter lyfte under intervjuerna, dessa uttalanden ledde till följande tolkningar i dataanalysen (1b1) *Ärlighet genererar adekvata prognoser*, (1b2) *Ökning av säkerhetslager säkerställer behov*, (1b3) *Alla*

leverantörer är unika, (1b4) Kommunikation leder till åtgärdande av brister, (1b5) Informationsflöde leder till förbättrad servicegrad.

Våra resultat som kopplas till **(1b1) ärlighet genererar adekvata prognoser**, tyder på att om kunden och leverantören är sanningsenliga är det större sannolikhet att leverantören får korrekta prognoser från kund. Dessa prognoser är vidare startpunkten för att kundens behov ständigt ska vara uppfyllt. Detta diskuterades av respondent 1. Fortsättningsvis lyfter respondent 1 att ärligheten i dialogen mellan leverantör och kund är viktig då ett gott samarbete kan gynna båda parter. Vidare menar även respondent 7 på att de adekvata prognoserna ofta sätts högre, detta för att säkra kundefterfrågan. Respondent 7 fortsätter även med att lyfta att det är viktigt med regelbundna avstämningar med leverantörer för att säkerställa att de kan leverera upp till den prognostiserade nivåerna. Fortsättningsvis lyfter respondent 5 syftar på att transparens och kommunikation är kritiskt för att möjliggöra omstruktureringar vid behov, och därav ligger god kommunikation och ett bra kommunikationsflöde som grunden för ett bättre utfall.

"Så där är det också att apropå vara ärlig, då vill man också att leverantören i så fall är ärlig och säga "nej det kommer liksom inte att gå, vi kan försöka men det kommer inte att gå." Sen gäller det ju att förse leverantören regelbundet med adekvata prognoser för att man inte ska stå tom. " (Respondent 1)

"Kan vi parera? Kan vi justera? Kan vi åtgärda? Du har kanske du måste se över ersättningsartiklar, diskutera, vilket är informationsflödet. Och det är för att jag anser att mer kommunikation och mer transparens ger bättre utfall" (Respondent 5)

"Sen är det mycket dialogen. Mycket, sättet att skriva mejl på, ringa upp, ligga på, förståelse som jag har sagt att man lyssnar, och fråga leverantören: du vi har problem här. Vad föreslår ni? Fråga dom. Sen är det ju mycket förse leverantör med frekventa prognoser." (Respondent 1)

"När vi sätter prognoser grundas det på en viss data, ofta sätter vi en högre prognos för att säkra kundefterfrågan. Därför är det viktigt med avstämning med leverantör för att säkerställa att de kan leverera den kvantitet som prognosen som vi har satt menar att efterfrågan ligger på" (Respondent 7)

Vidare var det en åtgärd som diskuterades av flera respondenter, denna åtgärd syftar på att man skulle höja säkerhetslagret för att inte stå tom. Dessa diskussioner kopplas till **(1b2) Ökning av säkerhetslager säkerställer behov**. Respondent 1 betonade att höjning av säkerhetslager är essentiellt i situationer där omvärlden är osäker och konsumentbeteenden volatila, som exempelvis under covid-19. Respondent 3 lyfter att interna diskussioner om säkerhetslager är ständiga, och vid tidigare oförutsägbara situationer har de tillsammans med leverantörer gått ihop och prioriterat för ett kvalitativt säkerhetslager. Fortsättningsvis lyfter respondent 7 att under perioder där de har upplevt stora svängningar i konsumentbeteenden har det varit svårt

att förutse den korrekta efterfrågan. Respondent 7 menar också på att diskussioner om säkerhetslager är ständiga där man väger för- och nackdelar.

"Gärna öka säkerhetslagren om det gick. Det blir också viktigt under sådana perioder, så att man verkligen har den kontinuerliga dialogen med leverantörerna och säkerställa att dom alltid vet hur stort vårt behov är." (Respondent 1)

"Ja vi pratar jämt och ständigt internt också om säkerhetslager, omsättningshastighet med varuplaneringen och man gick in och prioriterade ihop med leverantörerna." (Respondent 3)

"Vi har haft perioder med skiftande konsumentbeteenden vid oförutsägbara omvärldssituationer. Under de här perioderna har det varit väldigt svårt att veta innan vad som kommer att efterfrågas i vilken omfattning. Säkerhetslager är något som vi ständigt diskuterar med dess för och nackdelar." (Respondent 7)

Vidare uppkom det från respondenter att **(Ib3) Alla leverantörer är unika**. Det som menas med detta är att kunden måste hålla en ständig konversation med samtliga leverantörer som har diverse behov för att kunna stå emot framtida störningar. Detta uppdagades när respondent 1 diskuterade att dialog med leverantörer är en viktig komponent vid skapandet av en motståndskraftig varuflödeskedja och detta upprättas genom att kunden är lyhörd mot leverantören utan att försumma sina egna behov. Detta leder till medvetenhet hos båda parter. Fortsättningsvis syftar respondent 3 på att de har ständiga diskussioner med leverantörer för att kunna uppnå ett kontinuerligt flöde utan oförutsedda störningar. Dock är det viktigt att kunna anpassa sitt förhållningssätt beroende på leverantörens attityd. Fortsättningsvis lyfter respondent 6 att det är viktigt att skapa goda relationer baserat på kommunikation för både leverantörens och kundens bästa. Respondent 7 lyfter även att beroende på vad det är för typ av leverantör har man olika krav, respondent 7 menar även på att en god kommunikation och relation med leverantörer genererar att man blir mer konkurrenskraftig på marknaden.

"Nej, jag säger återigen, det är dialog med leverantörerna. Man måste ha lite känsla för hur man pratar med leverantörer, från att vara tuff, man ska ställa krav, men också lyssna och kunna anpassa sig." (Respondent 1)

"Sen ja vi vi är ju alltid på, vi försöker alltid diskutera med leverantören. Hade också väldigt mycket dialog med leverantören själv såklart. Och vissa leverantörer, var proffsiga, duktiga" (Respondent 3)

"Det är viktigt att skapa relationer och kommunikation och se till leverantörernas och vårt eget bästa." (Respondent 6)

"Vi har olika krav på alla leverantörer, de som levererar viktiga artiklar har andra krav än vad vi har på mindre leverantörer. Om det finns det leverantörer med liknande artiklar är det enklare att hitta någon ersättningsartikel. Man vill ha en god kommunikation och relation med

sina leverantörer för att även konkurrera med andra organisationer på marknaden.”
(Respondent 7)

Fortsättningsvis nämner respondenterna att **(1b4) Kommunikation leder till åtgärdande av brister**. Öppen dialog genererar ett bättre förebyggande arbete och minskar därmed risken för oväntade situationer. Respondent 5 förklarar att de håller kontakt med sina leverantörer vid avvikelser för att tillsammans kunna konstatera om vad som gått fel och därefter kunna förhindra framtida strykningar. Vidare argumenterar respondent 1 att det även krävs kontakt internt för att hålla alla inkluderade parter informerade vid kommande avvikelser. Detta leder till att dessa avvikelser kan hanteras snabbare framledes. Fortsättningsvis argumenterar respondent 7 för att vid bättre transparent av leverantörens produktion desto mindre sannolikhet är det för att drabbas av hål i hyllan och misslyckas med att möta konsumentefterfrågan på marknaden.

"Mycket av det återigen bygger på kommunikation. Mycket av det handlar egentligen om att följa upp och konstant hålla kontakt med leverantör. Att så fort vi får avvikelser eller strykningar på beställningar, följa upp: vad beror det på? Vad kan vi vänta oss igen? Ha ett löpande flöde med information mellan oss och leverantörer helt enkelt." (Respondent 5)

"Men allmänt skulle jag säga att transparant och ärlighet är det som varar längst och någonstans förväntar vi oss det från leverantörerna också. Även tät kontakt med leverantörerna, men även en tätare kontakt mellan alla funktioner internt." (Respondent 1)

"Om vi får möjligheten att agera tidigt tack vare transparens i leverantörens produktion, leder till mindre sannolikhet av hål i hyllan för slutkonsumenterna." (Respondent 7)

Därefter visar våra resultat att **(1b5) Informationsflöde leder till förbättrad servicegrad**. Detta syftar till att det är av vikt att information förmedlas både inom organisationen likaväl som med externa parter för att kunna undvika oväntade avvikelser. Ett sådant informationsflöde kommer därefter kunna förbättra servicegraden in till lager hos kund. Respondent 5 konstaterar att informationsdelning mellan kund och leverantör tillåter förvarningar om förändringar innan förseningar inträffar och att det i sin tur innebär att servicegraden behåller sin procentgrad. Vidare diskuterar respondent 2 att genom det interna informationsflödet blir kunden medveten om tillfälliga brister hos leverantören och kan därefter agera efter den upplysningen. Även respondent 3 påvisar att både internt och externt informationsflöde sker dagligen för att kunna uppnå det bästa utfallet och ha förmågan att leverera det efterfrågade.

"Men informationsflöde fram och tillbaka tror jag är den stora faktorn i alla aspekter. Men att jag kan kommunicera ut att det har skett förändringar eller vi behöver en komplettering med kort notis kan ju rädda viss servicegrad. Men informationsflöde fram och tillbaka tror jag är den stora faktorn i alla aspekter." (Respondent 5)

"Att ha den dialogen med leverantörerna, vilket säkert va så innan pandemin också jag vet inte men det kanske också är en grej som man har nu att det kanske krävs att vi har mycket mer

nära kontakt med våra leverantörer, det tror jag också är en viktig del. Vi har kontakt med våra flödesplanerare, de som lägger ordar, där vi sitter liksom att de säger till oss att aa men den här leverantören har sagt att de kommer brista på de här och de här artiklarna längre fram, ja men då kanske vi måste justera ordnarna osv." (Respondent 2)

"Vi jobbar ju hela tiden varje dag med vårt sortiment, också i dialog med våra kedjor, så klart. Och sen har man ju även daglig kontakt om det är någonting att leverantörer antingen hör av sig." (Respondent 3)

5.3 Effektivisering och optimering leder till flexibilitet

Vidare tyder våra fynd på att höga risker i en varuflödeskedja grundas i längre transportvägar och längre ledtider. Detta kan motverkas genom kontinuerlig effektivisering av flödet för att minimera ledtider, vilket i sin tur leder oss till följande teman; (2a) helheten bör utvecklas för att reducera ledtider och (2b) välutvecklade beredningsplaner möjliggör åtgärder.

5.3.1 (2a) Helheten bör utvecklas för att reducera ledtider

I detta segment kommer (2a1) *Minimering av långa ledtider leder till ett kontinuerligt optimeringsarbete* presenteras och diskuteras. Respondent 1 argumenterar för att ju längre transportvägar desto större sannolikhet är det att något går fel, då det är fler faktorer inblandade. Vidare argumenterar respondent 1 att det är av ytterst vikt att kontinuerligt se över helheten och optimera flödena för att reducera ledtider. Vi har då utifrån det insamlade datat identifierat att ett kontinuerligt optimeringsarbete i varuflödeskedjan är kritiskt, för att minimera långa ledtider. Dessutom är effektivisering och optimering lättare att åstadkomma vid märkesvaror (MV) än vid egenmärkesvaror (EMV), detta då MV leverantörerna ofta brukar ha produktion samt lager närmare kunden rent geografiskt. Vid en geografiskt närmare lokalisering mellan kund och leverantör minskar ledtiden, detta är något som respondent 1 lyfter. Respondent 1 menar även på att servicegraden påverkas av den långa distansen mellan kund och leverantör, detta på grund av som tidigare nämnt att man löper större sannolikhet för brister i flödet ju längre transportvägar man möter. Vidare diskuterar och tillägger respondent 5 att med optimering och effektivisering av ett flöde tillkommer det utmaningar som är oförutsägbara och vanligt förekommande. Därav är det viktigt att se till att helheten fungerar i flödet både ur ett efterfråge-perspektiv och ur logistiskt perspektiv. Respondent 7 menar även på att informationsflödet med leverantörer som är lokaliserade längre bort möter större hinder, och att kommunikationen underlättas ju närmare leverantören befinner sig organisationen. Fortsättningsvis argumenterar även respondent 7 för att man får mindre kontroll över flödet, ju länge sträckor som beställningarna ska transporterats.

"Ja, återigen så är det ju allt. Det är råvarubrist hos leverantörer. Det är speditörsproblematik. Där vårt lager är fullt och att vi inte kan ta emot pallar vi har beställt. Vad som helst. Det kan nästan vara vad som helst rent ut sagt för det är det som är logistik, allt kan gå fel och allting

går fel. Så till att flödet fungerar bra både ur behovsperspektivet, men också ur supply perspektiv." (Respondent 5)

"Om vi ska säga så, med längre ledtider och restade artiklar och så, kan man väl allmänt om man börjar med märkesvaror och EMV, då är det så att EMV har oftast en servicegrad som är något lägre och det beror just på för att det är import. Det är importaffären helt enkelt som är, ja men nånstans en svårare affär som gör att det är fler faktorer som kan gå fel. En märkesvara, dom har sitt lager i Sverige förhoppningsvis med produkter för alla kedjor inom Sverige. Och där är det avrop, det går på en dag, ja två dagar och sen är det bra. Och man kan, ja, man kan köpa två pall, man kan köpa en bil. Ja det är väldigt korta ledtider. Sen ser vi ju regelbundet över våra flöden, försöka optimera, skruva på ledtiderna, på produktionsdagar hos leverantör. Få ihop liksom helheten. Hur kan vi köpa på bästa sätt?" (Respondent 1)

"Man har ingen kontroll över det flödet med leverantörer som är långt bort, det uppstår ofta oklar information och hög risk för leveranser att kommer fram för tidigt eller för sent. Det är svårt att få information när man har leverantörer långt bort och mycket lättare att ha nära dialog med leverantörer som är nära." (Respondent 7)

5.3.2. (2b) Välutvecklade beredskapsplaner möjliggör åtgärder

Fortsättningsvis leder **(2a1) Minimering av långa ledtider leder till ett kontinuerligt optimeringsarbete** oss till nästkommande tema som bygger på den tidigare diskussionen om optimering och effektivisering av flödet. Det nästkommande temat är **(2b1) en optimerad och säker transportlogistik leder till handlingskraft** och tyder på att en säker transportlogistik är grunden för att säkra flödet, samt för att organisationen ska vara handlingskraftig nog för att möjliggöra åtgärder vid potentiella brister. Respondent 1 diskuterar och lyfter att produktionen är en sak, men det är även viktigt att säkra artiklarnas väg från produktion in till lagret. Detta genom att försöka hitta lösningar och alternativa transportmedel vid behov för att åtgärda eventuella brister. Vidare lyfter även respondent 1 att sourcingstrategier bör ses över där man jämför och mäter parametrar som exempelvis pris och transportmöjligheter. Respondent 2 understryker den tidskrävande processen som sker om ett produktionsstopp skulle förekomma. Därefter diskuterar respondent 2 kring den jämförelse som görs vid upprättande av ett nytt avtal med en ny leverantör gällande transporten.

"Och sen är det ju även logistiken, en sak är ju produktionen och produktionsanläggningen, men sen ska det ju komma in till våra lager också, så liksom den vägen är också viktig att säkra. Försöka hitta lösningar genom kanske istället för att ha en leverans med båt, ha den med bil eller liknande." (Respondent 1)

"En del är ju att liksom lägga om vissa flöden, ja men när det var brist på på container, då fick man ju kanske tänka om och vissa artiklar har man kanske då valt att inte sourca i kina, utan att kanske sourca dom lite närmare där man kan frakta på annat sätt och den är väl liksom en såndär trend som är lite till och från, som vi också ser rent prismässigt att ja men ibland är

det mer fördelaktigt att sourca i asien och ibland så är det, bättre liksom här i europa igen. Så det är väl att se över sånt." (Respondent 1)

"Och man får ju ta en smäll där då att om vi inte får in de här varorna om de har produktionsstopp eller om de har helt slut på en ingrediens eller råvara slut på grund av diverse så får man börja kolla på en ny leverantör och då ska priset förhandlas, det ska sättas upp ett flöde, ska vi ha transporten eller ska leverantören ha transporten, det ska räknas på kostnader. Det måste hända grejer ganska snabbt, saker och ting måste istället för att ha ett regelverk på att nu har vi en ny leverantör, det måste gå igenom de här och de här avdelningarna, det måste förhandlas vilket vi gör, nya logistik villkor osv..." (Respondent 2)

5.4 Identifiering av konsumentbeteenden motverkar makrostörningar

Slutligen visar våra resultat på vikten av att identifiera konsumentbeteenden samt skapa flexibilitet för att kunna stå emot makrostörningar i varuflödeskedjan. Genom att vara medveten om externa hot kan kunden hindra eventuella stopp i flödet. Det framkom två olika sätt att hantera makrostörningar: (3a) standardiserat arbetssätt kan hindra snabbt agerande vid hot, och (3b) externa hot mot varuflödeskedjan kan motverkas genom beslutsunderlag.

5.4.1 (3a) Standardiserat arbetssätt kan hindra snabbt agerande vid hot

I denna sektion presenteras det mer ingående gällande anpassningsbart arbetssätt mot externa hot. Det blev uppenbart i våra fynd att **(3a1) vid större störningar i varuflödeskedjan är det av ytterst vikt att gå utanför standardiserade arbetssätt**. Vid avvikelser måste det vara möjligt att arbeta utifrån vad situationen kräver och inte endast följa policys. Genom att tillåta ett mer flexibelt arbetssätt vid sådana situationer kan organisationen återställa flödet i varuflödeskedjan snabbare. Respondent 2 menar på att det blev framför allt uppenbart efter pandemins utbrott att organisationen måste acceptera ett mer flexibelt arbete för att kunna agera snabbare vid störningar. Det gäller även att kompromissa på somliga aspekter och acceptera vissa tillkomna kostnader för att kunna tillhandahålla det värdeerbjudande organisationen strävar efter.

"Asså jag tror som jag var inne på innan, att man måste ibland gå utanför sina vanliga rutiner och processer, man måste vara lite, man måste handla snabbare. Men jag tror att när pandemin kom sen så tror jag att man måste acceptera att man måste kunna jobba mer flexibelt och rättare sagt man måste jobba mer flexibelt" (Respondent 2)

"Så att vi ändå kan få ut det till våra slutkonsumenter, eller våra kedjor och butiker, så jag tror att man får acceptera att man får göra vissa tradeoffs, där vissa kostnader ökar medan man får ut ett annat värde av det så att säga. Och det tror jag har blivit också ganska viktigt, viktigt

lärdom nu liksom att man kan vara ganska flexibel trots att omvärlden ser ut som den gör."
(Respondent 2)

5.4.2 (3b) Externa hot mot varuflödeskedjan kan motverkas genom beslutsunderlag

Vidare kunde konstateras att externa hot både kan komma från leverantörerna och kunderna. Därefter fastställde respondenterna att **(3b1) identifiering av problematiska leverantörer och artiklar är ett sätt att bygga en resistent varuflödeskedja vid en instabil marknad.** Detta bygger på att skapa en kännedom om yttrefaktorer som kan försvåra ett kontinuerligt flöde. Att vara medveten om vad som händer i omvärlden kan hjälpa organisationen att förebygga flödet inför framtida störningar och därmed uppnå en resistent varuflödeskedja. Fortsättningsvis syftar respondent 4 på att de identifierar komplicerade leverantörer och artiklar för att därefter med hjälp av dessa underlag kunna besluta om vad som bör göras för att lösa problematiken. Dock så är det också viktigt att ha en inblick i hur konsumenter betar sig på marknaden när den är volatil eftersom de också påverkar flödet vid extrema händelser. Som även respondent 3 antyder är det väsentligt att förstå marknaden och vilka trender som är aktuella för att kunna tillhandahålla produkter till konsumenterna och undvika tomma hyllor. Fortsättningsvis lyfter även respondent 6 att det bygger på att identifiera mönster i efterfrågan hos slutkonsumenterna och att det är viktigt att bygga skyddsnet och försöka vara medveten vad som kan hända innan situationen uppstår.

"Vår roll är egentligen bara att identifiera artiklar och leverantörer som skulle kunna vara krångliga, och att ge underlag om för om en artikel ska strykas och sen så har jag information om att en viss leverantör har strulat så här mycket på det senaste året så kan jag ta det vidare till en annan avdelning som då får utvärdera hur leverantören är, är det vettigt att ha den här leverantören på kampanj. Men det är ju som allt annat, det handlar om att hitta de här leverantörerna och artiklarna som strulat mycket tidigare, det är det enda vi har att gå på. och det är ju samma sätt där, men när marknaden är instabil är det kanske mer viktigt att kolla på trender typ, hur är konsumentbeteenden." (Respondent P4)

"Här handlar det ju också om att kunna vara med i marknaden också det strategiska långsiktiga.[..] Där jobbar vi ju ja hela tiden och det är väl också för att liksom bli mer resistent i vår försörjning. Så vi fick ju inte ett jämt och bra flöde kanske, men vi lyckades ändå rädda en hel del där ute i butikerna till konsumenterna, vilket då var det vi var ute efter."
(Respondent P3)

"Alltså det bygger på att identifiera ett mönster på efterfrågan hos konsumenter och det är väldigt viktigt att bygga upp ett säkerhetssystem för att vara medveten om vad som kan hända innan det händer. Att ha många sådana fallskärmar som hjälper att bygga en resistent varuflödeskedja och där är bygga upp reservrutiner väldigt nödvändigt." (Respondent 6)

6. Diskussion

I detta avsnitt kommer vi att presentera diskussionen och analysen som grundas i jämförelsen mellan de empiriska resultaten och den teoretiska referensramen. De tidigare nämnda aggregate dimensionerna kommer att ligga till grund för strukturen i detta avsnitt och vidare följer utvecklandet av nya teorier som kommer att besvara vår forskningsfråga.

Problemformulering:

Hur kan en organisation inom dagligvaruhandeln bygga upp en resistent varuflödeskedja för att förbättra servicegraden?

6.1. Kommunikation mellan leverantör och kund är nyckeln för resistens

Det empiriska datat tyder på att transparent och kontinuerlig kommunikation mellan kund och leverantör är grundpelaren för att bygga en resistent varuflödeskedja. Det finns dock ett antal förutsättningar som bör vara uppfyllda för att kommunikationen mellan kund och leverantör ska leda till en resistent varuflödeskedja. I följande kapitel kommer detta att diskuteras.

Det insamlade datat tyder på att en stor del av att upprätta en resistent varuflödeskedja handlar om att välja rätt leverantörer som levererar det som denne utlovat, har en god kvalitet och är tillförlitlig. Vidare är det även viktigt att leverantören prioriterar kunden på så sätt att om en störning uppstår som kan påverka flödet så når informationen fram till kunden snabbt. Detta leder till att kunden kan ställa om och planera utifrån de förutsättningar som denne har just då enligt respondent 1. Det innebär att planeringen internt får bättre utfall vid de situationer där en transparent kommunikation upprättats enligt respondent 5. Vidare lyfter även respondent 6 att det är viktigt att ha god kommunikation och bygga goda relationer både för leverantörens och kundens bästa. Även respondent 7 understryker att god kommunikation leder till att man blir konkurrenskraftig på marknaden. Litteraturen stödjer detta och menar att transparens i hela varuflödeskedjan är kritiskt för att möjliggöra omdirigering av materialflödet vid en eventuell störning (Knemeyer et al., 2008; Hishamud-din et al., 2013). Singh & Power, (2009, s. 191) lyfter även att organisationer bör inkludera sina leverantörer i deras förbättringsprocesser för att få bättre resultat, där utbud och efterfrågan möter varandra. Vidare argumenterar Zhao et al. (2019, s. 659) för att ett gott samarbete och väletablerat informationsutbyte mellan kund och leverantör minskar risken för bullwhip-effekten, samt att kunden får möjlighet att agera snabbt vid störningar. Kamalahmadi & Mellat-Parast, (2016, s. 303) bekräftar det som respondent 1 menade på och understryker även att pålitlighet till leverantören är a och o för att kunden ska undvika att hamna i situationer där leveranser uteblir och tillåta kunden att ställa om vid kritiska situationer. Fortsättningsvis menar även Kamalahmadi & Mellat-Parast, (2016, s. 303) att hitta rätt leverantörer är kritiskt för att möjliggöra en effektiv varuflödeskedja. Zhao et al., (2019, s. 662) argumenterar också för att tillit mellan leverantör och kund byggs upp under en längre tid och leder till långsiktiga relationer tack vare bättre kännedom om båda parterna.

Fortsättningsvis visar det empiriska datat att god kommunikation leder till bättre möjligheter att upptäcka störningar som kan påverka flödets prestanda i tid och sedan agera på det. Respondent 5 argumenterade för att kommunikation med leverantörer i situationer där det uppstått oförutsägbara situationer som påverkar flödet, kan leda till att kunden hinner agera och planera om flödet. Detta leder i sin tur till att en del av servicegraden räddas. Fortsättningsvis lyfter respondent 5 att kontinuerlig kommunikation med leverantörer leder till upptäckten av avvikelser eller strykningar på beställningar i tid. Identifiering av eventuella brister i flödet är ett kontinuerligt arbete som bör upprätthållas för att öka chanserna att bygga en resistent varuflödeskedja. Dessutom framför även respondent 2 att om leverantörerna är transparenta vid bristningar som kommer att störa flödet finns det möjligheter att lägga om flödet för kunden. Stevenson & Spring (2007, s.702) tyder på att en väletablerad varuflödeskedja är en sådan som identifierar förändringar som kan påverka flödet innan de inträffar. Fortsättningsvis diskuteras det i litteraturen att organisationer bör besitta resurserna och förmågan att hantera störningar som uppkommer på ett effektivt sätt. Annars löper organisationen en stor risk att inte överleva på marknaden (Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59). Tidig upptäckt av eventuella störningar i tid underlättar för organisationer att hantera dessa effektivt. Ivanov & Dolgui (2021) diskuteras även att det finns fem steg i hantering av en så pass stor störning som orsakar kedjeeffekten i en varuflödeskedja. Det andra steget är tidig upptäckt och för att det ska vara möjligt för organisationer att upptäcka en eventuell störning tidigt, krävs en transparent och kontinuerlig kommunikation mellan leverantören och organisationen, något som respondent 5 bekräftar.

Å andra sidan diskuteras även i det empiriska datat att kunden besitter ett stort ansvar att förse leverantörer med adekvata prognoser för att minimera risken att stå tom och inte möta kundernas efterfrågan. Vid arbete av att upprätta en resistent varuflödeskedja är detta något som bör beaktas och studeras. Fortsättningsvis belyser även respondent 1 att det krävs en viss ärlighet från kundens sida för att leverantören ska få bästa möjliga förutsättningar att leverera upp till prognosernas nivå. Respondent 1 belyser även att dessa adekvata prognoser ska föras till leverantören frekvent. Fortsättningsvis lyfter även respondent 7 att det är viktigt med kontinuerliga avstämningar med leverantören för att säkerställa att leverantören kan leverera den prognostiserade volymen. Detta är något som bekräftas av litteraturen. Chen et al. (2000) uppmärksammar att prognostisering av framtida efterfrågan är en strategi för att minska risken för att störningar som exempelvis bullwhip-effekten uppstår. Detta leder oss tillbaka till att kontinuerlig och transparent kommunikation är nyckel för att bygga en resistent varuflödeskedja. Adekvata och frekventa prognoser till leverantörer är en strategi som möjliggör upprättandet av en resistent varuflödeskedja, och för att denna strategi ska fungera krävs det att leverantör och kund har kontinuerlig dialog och är transparenta med behov för att möta efterfrågan.

Slutligen framhäver det empiriska datat att kännedom mellan kund och leverantör till följd av långsiktiga relationer leder till tillit mellan parterna. Respondent 1 lyfter att vid kontinuerlig dialog med leverantörer utvecklar man en känsla kring varje enskild leverantör med tiden. Vidare lyfter även respondent 1 att detta leder till att relationen utvecklas och kännedomen ökar, på så sätt ökar även förståelsen för varandra. Dessutom bekräftar litteraturen det som

respondent 1 syftar på. Zhao et al., (2019, s. 662) lyfter att det har påvisats att kortvariga relationer mellan kund och leverantör påverkar informationsflödet och kommunikationen negativt. Detta kommer i sin tur leda till hinder mot att bygga upp en resistent varuflödeskedja. Återigen konstateras att transparent och kontinuerlig kommunikation är grunden för att bygga en motståndskraftig varuflödeskedja, där ett flertal strategier som har diskuterats tidigare underlättas tack vare transparensen.

6.2. Effektivisering och optimering leder till flexibilitet

Utifrån det empiriska resultatet kan vi dra slutsatsen att kontinuerligt optimeringsarbete av logistiken leder till ett mer flexibelt arbetssätt gällande leveranser och transporter. Detta är något som ständigt måste underhållas för att en organisation ska ha förmågan att agera snabbt vid störningar i varuflödeskedjan. Det anses även vara ett arbetssätt för att uppnå resistent varuflödeskedja. Respondent 1 betonar att det hela tiden gäller att finna lösningar för att undvika långa ledtider som därmed orsakar stopp i varuflödeskedjan. Att aktivt arbeta med att förbättra processerna lindrar påverkan från framtida avvikelser och kan slutligen motverka dem helt. Detta kan ses som en strategi för att uppnå resistent varuflödeskedja. Litteraturen kan även intyga att organisationer som inte kontinuerligt arbetar i ett förebyggande syfte tenderar att drabbas av omfattande konsekvenser såsom ökade kostnader och skadat varumärke (Bier et al., 2020, s. 1835). Som tidigare nämnt består en störning av fem steg och det första steget är förberedelse (Sheffi & Rice, 2005, s. 42). Om organisationen arbetar med åtgärder behöver inte störningen bli mer omfattande. De kommer redan vid första steget kunna dämpa störningen genom deras förutbestämda åtgärder. Vidare argumenterar respondent 5 att det finns diverse störningsmoment inom logistiken som måste tas hänsyn till. Det är därför av vikt att se till att helheten fungerar i flödet för att inte möta oväntade hinder. Genom att säkra sina transportvägar arbetar organisationen mot en motståndskraftig varuflödeskedja. En strategi som har lyfts fram i litteraturen är att se över sina leverantörer. Tidigare litteratur menar på att organisationen kan antingen omlokalisera leverantörerna rent geografiskt (Sajjad, 2021, s. 1142) eller kontrollera de nuvarande leverantörernas prestation (Hecht et al., 2018, s. 211). Detta var även något som respondent 1 diskuterade, det uppkom tillfällen då de fick se över var deras leverantörer låg lokaliserade för att sedan kunna göra en bedömning om det fanns andra alternativ med kortare ledtid eller alternativa fraktvägar. Även respondent 2 lyfte att det kan vara nödvändigt att förhandla med nya leverantörer om de nuvarande leverantörerna brister. Enligt Sajjad (2021, s.1147) skulle ett sådant beslut kunna minimera sårbarheten i varuflödeskedjan. Kommande störningar skulle inte heller skapa lika omfattande skador inom organisationen.

Däremot så kan en omlokalisering av leverantören vara kostsamt för organisationen. Hakovirta & Denuwara (2020, s. 3) nämner att produktionskostnader och personalkostnader tenderar att öka markant vid en förflyttning från lågkostnadsländer till inhemsk marknad. Samtidigt påpekar respondent 1 att handel mellan leverantörer som har produktion och lager utrikes är mer problematisk än de leverantörer som befinner sig inrikes. Även respondent 7 argumenterar för att de besitter mindre kontroll över flödet desto längre sträckor beställningarna ska

transporteras. Detta eftersom det är fler faktorer att ta i beaktning samt fler faktorer som kan gå fel längs vägen. Det blir därför en avvägning mellan leverantörer i lågkostnadsländer som riskerar fler störningar i flödet och mindre riskfyllda inhemska leverantörer med dyrare produktionskostnader. Respondent 1 förklarade att det är av vikt att se över sourcingstrategierna och ta parametrar som pris och transportmöjligheter i beaktning vid beslut. Dock säger litteraturen att omlokalisering av leverantörer är en metod för att uppnå resistent varuflödeskedja (Hecht et al., 2018, s. 211). Omlokalisering av leverantör var som tidigare nämnt en aspekt som hade uppkommit vid diskussioner gällande bristfälliga leverantörer inom organisationen. Det framkommer vidare av respondent 1 att distansen mellan kund och leverantör kan påverka servicegraden. Vid längre avstånd tenderar servicegraden att vara lägre. Detta är något som organisationen bör ha under uppsikt. Detta eftersom litteraturen belyser vikten av att mäta prestationen inom organisationen för att kunna förbättra den (Balfaiah et al., 2016, s. 135). Utan mätning av nyckeltal kan inte organisationen förbättra sina processer. Servicegradens procentgrad blir därför ett bevis på hur väl den valda strategin är framgångsrik. Därför bör organisationen överväga sina leverantörer om de inte uppfyller kundens krav av servicegrad.

Fortsättningsvis indikerar den empiriska datat på att kontroll över flödet samt snabba åtgärder genererar ett flexibelt arbetssätt och därmed säkrar transportlogistiken från leverantör till kund. Även om respondenterna förklarar att många justeringar görs inom organisationer vid störningar, är det även av vikt att transporten mellan parterna övervakas för att bygga en resistent varuflödeskedja. Detta stöds av litteraturen som syftar på att organisationer måste snabbt kunna återhämta sig vid oväntade händelser och det kan göras genom att upprätta beredskapsplaner såsom alternativa fraktvägar (Knemeyer et al. 2008; Hishamud-din et al., 2013). Beredskapsplaner var återkommande i litteraturen som en kritisk strategi för att upprätta en resistent varuflödeskedja. Dock blev det tydligt vid insamlandet av data att beredskapsplaner i praktiken inte har implementerats i den utsträckning som krävs för att kunna vara användbar vid störningar i varuflödeskedjan. Detta är en möjlighet till framtida forskning att identifiera vad för beredskapsplaner som bör upprättas inom dagligvaruhandeln för att stå emot avvikelser som uppkommer.

Avslutningsvis konstaterar både litteraturen och det empiriska resultatet att det är viktigt att se över varuflödeskedjan för att kunna parera när det behövs. Litteraturen syftar på att det är relevant att mäta kapaciteten i varuflödeskedjan för att kunna uppnå effektivitet (Balfaiah et al., 2016, s. 136). Medan empirin fokuserar även mer praktiskt på att se över fraktvägar mellan leverantör och kund för att undvika stopp i flödet. Genom att ha förmågan att både mäta KPIer och se över alternativa vägar genererar ett mer flexibelt arbetssätt. Detta tar oss vidare till vår sista aggregerade dimension som handlar om vikten av att skapa flexibilitet, men även identifiera konsumentbeteenden för att kunna stå emot makrostörningar i varuflödeskedjan.

6.3 Identifiering av konsumentbeteenden motverkar makrostörningar

Enligt resultaten från det empiriska datat kan vi konstatera att det finns ytterligare strategier att implementera i en organisation som är verksam i dagligvaruhandeln för att upprätta en resistent varuflödeskedja. Dessa strategier kräver dock att det finns ett antal förutsättningar som är uppfyllda, vilket kommer att diskuteras nedan.

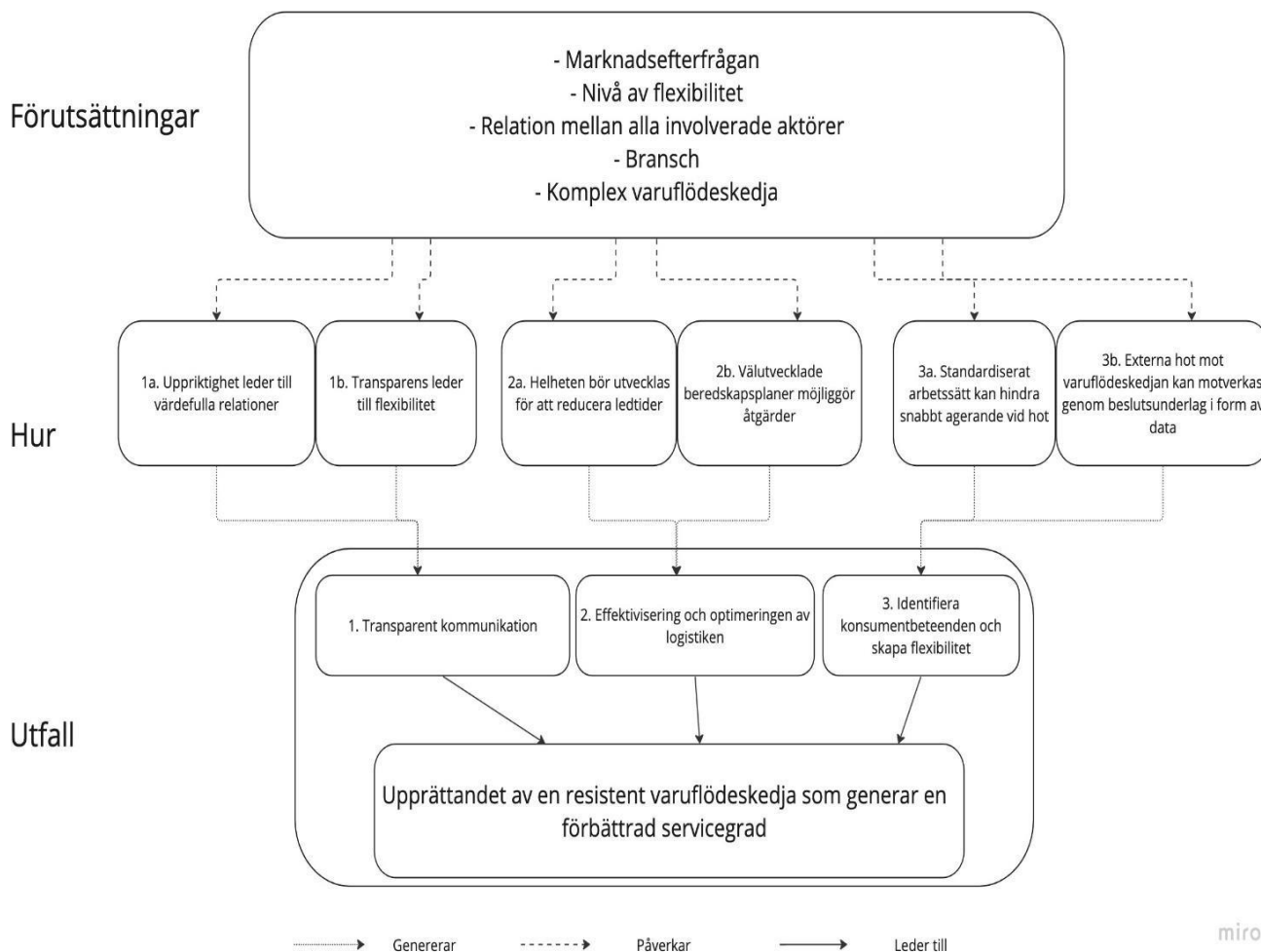
För det första, menar respondent 2 att vid en störning är det av ytterst vikt att medarbetare går utanför standardiserade arbetsprocesser och rutiner. Detta för att kunna agera och handla snabbare. Dock medföljer en utmaning till att tillämpa ett mer flexibelt arbetssätt, det är att grunda en acceptans i det hos medarbetare. Detta som respondent 2 lyfter blev en följd av pandemin, och då flexibilitet i arbetssättet blev ett krav för företag för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden samt möta de utmaningar som tillkom på grund av covid-19. Litteraturen stödjer detta som respondent 2 påstår. Bier et. al, (2020, s. 1835) tyder på att störningar som kan påverka varuflödeskedjor kan leda till stora hot i verksamheten, genom exempelvis ökade kostnader och minskade vinster, som till slut kommer att leda till ett skadat varumärke för organisationen. Vidare menar även litteraturen att hur väl en varuflödeskedja kan stå emot hot och turbulens på marknaden, beror på hur dynamisk och flexibel varuflödeskedjan är (Christopher & Holweg, 2011, s. 63). Även detta bekräftar det som respondent 2 yttrade.

För det andra lyfter respondent 2 att vid olika förekommande situationer har de behövt göra så kallade tradeoffs. Det innebär att man tar beslut där exempelvis kostnaderna ökar för organisationen, men det gynnar en annan del av varuflödeskedjan som exempelvis slutkonsumenterna. Detta kopplar även respondent 2 tillbaka till flexibla arbetssätt och menar på att gå utanför ramarna för standardiserade arbetssätt möjliggör att man tar beslut om vissa tradeoffs. Li et. al, (2021, s. 1117-1118) stödjer respondent 2 genom att argumentera för att resistens inom en varuflödeskedja grundas i att på bästa sätt kunna förbereda, anpassa och återhämta sig i oförutsägbara situationer. Fortsättningsvis diskuteras det även i litteraturen att organisationer bör beakta olika tradeoffs där kostnader för organisationer med största sannolikhet kommer att öka och vinsterna minska. Detta för att minimera sårbarheten i varuflödeskedjan och upprätta en resistent varuflödeskedja (Hakovirta & Denuwara, 2020, s. 3).

För det tredje lyfter respondent 4 att vid oförutsägbara situationer och perioder där marknaden är instabil är det kritiskt att identifiera trender som konsumentbeteenden. Fortsättningsvis styrker även respondent 3 detta med att diskutera att det är av ytterst vikt att kontinuerligt vara med och följa marknaden och dess svängningar för att bli mer resistent och upprätta en motståndskraftig varuflödeskedja. Vidare argumenterar även respondent 6 att det bygger på att identifiera mönster på efterfrågan hos slutkonsumenterna, respondent 6 lyfter även att det är viktigt att upprätta skyddsnet för att öka medvetandet om en potentiell situation innan den uppstår. Vid misslyckande av marknadsanalys eller identifiering av konsumentbeteende löper organisationen en stor risk för att drabbas av bullwhip-effekten. Litteraturen diskuterar

bullwhip-effekten som följande. Det är ett fenomen där efterfrågan från konsumenterna på slutmarknaden är så pass volatil att det leder till att produktionen hos leverantörerna inte hänger med, vilket i sin tur leder till att kostnaderna överstiger lönsamheten hos organisationen (Wang & Disney, 2016, s. 691). Fortsättningsvis menar även litteraturen att det är vid situationer där efterfrågan på marknaden är oförutsägbar som det löper störst risk att en varuflödeskedja drabbas av bullwhip-effekten (Chen et. al, 2000). För att hantera en bullwhip-effekt krävs det att organisationen har kännedom om den rådande situationen. Att utforma kännedom är kritiskt för att på det mest effektiva sättet implementera beredskapsplaner och vidare prognostisera den kommande efterfrågan på marknaden (Zighan, 2021, s. 28). Hantering av bullwhip-effekten och det proaktiva arbetet är en grundsten av att bygga en resistent varuflödeskedja för att generera en förbättrad servicegrad. Detta på grund av att servicegraden är ett nyckeltal som indikerar på hur väl en organisation möter konsument-efterfrågan (Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229). Litteraturen styrker med andra ord respondent 3 och respondent 4 uttalanden om marknadskännedom och identifiering av olika trender som exempelvis konsumentbeteenden. Hantering av bullwhip-effekten samt förutspående av marknaden samt trender på marknaden är en del av att upprätta en resistent varuflödeskedja. Vidare lyfter även litteraturen att upprättandet av en resistent varuflödeskedja är kritiskt och därmed även hanteringen och det proaktiva arbetet mot bullwhip-effekten. Detta på grund av att det är av ytterst vikt att tillfredsställa konsumenterna på slutmarknaden då det är kundtillfredsställelse som avgör lönsamheten i en organisation. Vidare är även kundtillfredsställelse och hur väl ett företag möter efterfrågan det som nyckeltalet servicegrad indikerar på (Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229).

Avslutningsvis går det att konstatera att det empiriska datat tyder på att flexibilitet i arbetssättet bör implementeras i allra högsta grad för att uppnå en resistent varuflödeskedja som genererar en förbättrad servicegrad. Implementering av ett flexibelt arbetssätt leder till förbättrade förutsättningar att hantera situationer, som kan eskalera till att bli ett hot mot en varuflödeskedja. Vidare menar det empiriska datat att identifiering av trender som exempelvis konsumentbeteenden på en instabil marknad är kritisk för att arbeta proaktivt mot bullwhip-effekten, och behålla förmågan att möta konsumenternas efterfrågan. Förmågan att möta kundernas efterfrågan är det som utgör nyckeltalet servicegrad. Detta tyder på att upprättandet av en resistent varuflödeskedja kommer att generera en förbättrad servicegrad.



Figur 3. Förklaring över hur en resistent varuflödeskedja kan upprättas som förbättrar servicegraden

6.4 Uppnå förbättrad servicegrad genom byggandet av resistent varuflödeskedja

Den ovanstående figuren visualiserar vår förståelse angående vad som krävs för att en resistent varuflödeskedja kan upprättas inom en organisation i dagligvaruhandeln, vad för förutsättningar som krävs för att uppnå motståndskraft i flödet samt hur en resistent varuflödeskedja därefter kan förbättra servicegraden. Den översta rutan namngiven *förutsättningar* visar fem förutsättningar som sätter grunden för att kunna uppnå ett bra utfall. Dessa är framtagna ur litteraturen och vi anser att dessa är väsentliga i vår studie för att kunna ge en realistisk diskussion och rekommendation. Vidare anser vi att med hjälp av dessa får vi en förståelse av helhetsproblemet. Baserat på vad för förutsättningar organisationen besitter innan de implementerar strategier för att uppnå en resistent varuflödeskedja, ger det oss en bättre bild av utfallet och det blir enklare för organisationen att veta var de ska börja. Beroende

på hur stor marknadsefterfrågan är, nivå av flexibilitet organisationen besitter, hur stark relationen är mellan de involverade aktörerna, vilken bransch organisationen är verksam inom samt komplexiteten av varuflödeskedjan bestämmer de implementerade strategiernas resultat. Konsumenternas efterfrågan har sedan covid-19 ansetts som volatil och leverantörer har kämpat med att möta efterfrågan (Sajjad, 2021, s. 1143). En instabil efterfrågan på marknaden kräver mer ansträngning av organisationen. De måste vara mer vaksamma över konsumentbeteenden för att kunna möta efterfrågan. Därför är det ännu viktigare att uppnå resistent varuflödeskedja när marknadsefterfrågan är volatil. Ju högre flexibilitet organisationen besitter desto snabbare hinner de att agera vid hot i varuflödeskedja. I de fall affärskulturen endast arbetar utifrån standardiserade arbetssätt krävs det mer tid att ställa om det tankesättet innan de är mottagliga för att arbeta mer flexibelt. Vidare krävs det en stadig relation mellan de inblandade aktörerna i flödet för att kunna vara uppriktig samt skapa transparens mellan varandra. Om denna förutsättning finns kan organisationen enklare minimera stopp i varuflödeskedjan och trovärdigheten mellan kund och leverantör ökar. Varuflödeskedjans komplexitet varierar utifrån den bransch organisationen är verksam i. Dagligvaruhandeln har en mer komplex varuflödeskedja på grund av korta livscyklar samt det diversifierade utbudet, än övriga branscher (Kumar et al. 2021, s. 1). Detta innebär att dagligvaruhandeln generellt har svårare förutsättningar i och med ökad globalisering. De hanterar leverantörer som är lokaliserade världen över. Vid en komplex varuflödeskedja krävs det mer av organisationen. Processer tar längre tid och det är därför ännu viktigare att implementera beredskapsplaner och optimera flödet för att kunna uppnå resistent varuflödeskedja.

Rutan som är namngiven *hur* visar 6 tillvägagångssätt som är essentiella för att uppnå en resistent varuflödeskedja. Genom att arbeta på detta sätt, arbetar man mot att åstadkomma motståndskraft i flödena. Uppriktighet mellan kund och leverantör öppnar upp för långsiktiga relationer som i sin tur genererar transparent kommunikation (Zhao et al., 2019, s. 659). Även transparens mellan dessa parter kan skapa mer flexibilitet hos kunden som sedan genererar transparent kommunikation. Att kund och leverantör har ett informationsflöde mellan varandra bygger pålitlighet som förenklar förändringar i arbetssättet (Singh & Power, 2009, s. 191). Det är även av vikt att upprätta ett kontinuerligt flöde för att kunna minska långa ledtider. Detta leder till att organisationen bör se över samt optimera hela flödet för att slutligen uppnå resistent varuflödeskedja. Effektivitet kommer inte att uppnås om inte hela flödet övervakas. Att besitta beredskapsplaner förenklar även hantering av produktions - eller transportbrister. Det innebär att om det primära tillvägagångssättet inte är effektivt nog, kan organisationen snabbt åtgärda störningarna med andra lösningar. På detta sätt undviker de totalt stopp i varuflödeskedjan. Vidare kan det vid tillfällen vara kritiskt att kunna gå ifrån det standardiserade arbetssättet för att hantera problemen direkt och inte låta störningarna växa sig större. Att hålla sig välinformerad om externa hot möjliggör ett proaktivt arbete och därmed hinner organisationen att handskas med störningarna innan de påverkar dem för mycket (Zighan, 2021, s. 28).

Rutan kallad *utfall* är det vi vill åstadkomma med de tidigare nämnda tillvägagångssätten. Arbetar organisationen utefter dessa sätt kommer det slutligen att leda till en resistent varuflödeskedja som därefter har förmågan att förbättra servicegraden. Detta eftersom

servicegraden påverkas negativt vid störningar i flödet och vid ett upprättande av resistens minskar hoten och flödet blir kontinuerligt i varuflödeskedjan och därmed ökar även servicegraden. Vi har identifierat 3 strategier som krävs vid uppbyggnad av resistent varuflödeskedja: transparent kommunikation, effektivisering och optimering av logistiken och identifiera konsumentbeteenden och skapa flexibilitet. Transparent kommunikation mellan kund och leverantör eliminerar oväntade händelser samt ökar förtroendet mellan parterna. Detta innebär en större chans till ett kontinuerligt flöde och att de snabbare kan parera störningar. Dessutom kan en transparent kommunikation förenkla processen att effektivisera och optimera logistiken som är en ytterligare en strategi för att upprätta resistent varuflödeskedja (Knemeyer et al. 2008; Hishamud-din et al., 2013). Att ständigt sträva efter att effektivisera flödena minimerar sårbarheten vid avvikelser. Det leder i sin tur till att organisationen bör implementera ett flexibelt arbetssätt som snabbt kan anpassa sig vid förändringar både på marknaden och inom varuflödeskedjan. Identifiering av hur konsumenterna agerar på marknaden hjälper även organisationen hantera och bli medveten om avvikelser såsom plötsligt hög efterfrågan på specifika produkter.

7. Slutsats

Detta kapitel innehåller en diskussion gällande hur forskningsfrågan i denna studie har blivit besvarad. Vidare följer teoretiska, samhällseliga och praktiska implikationer av studien. Slutligen presenteras framtida forskning samt begränsningar i studien.

7.1 Övergripande slutsats

Forskningssyfte:

*Syftet med studien är att tillhandahålla en organisation inom dagligvaruhandeln **hur** de kan bygga upp en resistent varuflödeskedja, som i sin tur förbättrar servicegraden, med hjälp av olika strategier.*

För att kunna uppnå syftet med studien genomförde vi en kvalitativ studie med ett induktivt angreppssätt. Undersökningen genomfördes med semistrukturerade intervjuer där det empiriska datat i kombination med det teoretiska ramverket satte grund för diskussionen och vidare bevarandet av vår forskningsfråga:

Hur kan en organisation inom dagligvaruhandeln bygga upp en resistent varuflödeskedja för att förbättra servicegraden?

För att en organisation inom dagligvaruhandeln ska kunna bygga upp en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden, drar vi slutsatsen att följande strategier bör implementeras. (1) Kontinuerlig och transparent kommunikation mellan kund och leverantör bör upprättas. (2) Effektivisering och optimering av logistiken bör etableras. (3) Identifiering av konsumentbeteenden och skapandet av flexibilitet bör tillämpas. Från litteraturen och från våra empiriska fynd fann vi att det som främjar resistens inom en varuflödeskedja är kommunikation som är kontinuerlig och transparent mellan kund och leverantör, ständigt förbättringsarbete i varuflödeskedjan med effektivisering och optimering av logistiken samt proaktivt arbete av identifiering av konsumentbeteende samt upprättandet av flexibilitet i varuflödeskedjan. För det första, kontinuerlig och transparent kommunikation mellan leverantör och kund möjliggör tidig identifiering av brister i varuflödeskedjan och leder till ett mer effektivt arbetssätt att hantera dessa med lämpliga åtgärder. Vidare leder kontinuerlig och transparent kommunikation då till att servicegraden upprättas och förbättras. För det andra, frekvent optimering och effektivisering av varuflödeskedja minimerar risken för oväntade störningar samt förbättrar förmågan att hantera de störningar som uppkommer. Genom att kontinuerligt förbättra sina flöden förbättras även servicegraden på det vis att prestationen att möta efterfrågad kvantitet ökar. För det tredje, när en organisation skapar möjligheter för att identifiera konsumentbeteenden på marknaden och vidare skapar flexibilitet, leder det till att

organisationen möter konsumentefterfrågan på ett optimalt sätt. Detta leder i sin tur att organisationen upprättar och förbättrar en hög nivå av servicegrad.

Det som vi finner mest intressant och värdefullt i denna studie är att möjligheterna för en organisation i dagligvaruhandeln att upprätta en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden beror på vissa förutsättningar. Dessa förutsättningar sätter grunden för möjliggörandet av upprättandet av en resistent varuflödeskedja och är följande, hur marknadsefterfrågan ser ut, hur flexibel varuflödeskedjan är eller hur stor potential varuflödeskedjan har att bli mer flexibel, hur relationen mellan involverade aktörer i varuflödeskedjan är, främst hur transparent relationen är mellan organisationen och leverantör är, samt att varuflödeskedjor inom dagligvaruhandeln är speciellt sårbara på grund av komplexiteten i dem. För att upprättandet av en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden för en organisation inom dagligvaruhandeln ska möjliggöras, bör de nämnda förutsättningarna noga beaktas. Sammanfattningsvis har detta gett oss en bättre förståelse i hur en resistent varuflödeskedja kan upprättas i en organisation inom dagligvaruhandeln som i sin tur förbättrar servicegraden.

7.2 Teoretiska implikationer

Som tidigare nämnt i metodkapitlet vill vi med denna studien bidra med fördjupad förståelse kring hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. (1) Först och främst kunde detta åstadkommas genom att undersöka och identifiera vilka strategier som krävs för att upprätta en resistent varuflödeskedja samt innebörden av nyckeltalet servicegrad, med ett fokus på dagligvaruhandeln. (2) Därefter har det givit oss en förståelse i hur ett kontinuerligt förbättringsarbete med varuflödeskedjan även kan generera en förbättring på servicegraden. (3) Vidare indikerade detta på att det fanns ett samband mellan resistent varuflödeskedja och förbättrad servicegrad. (4) Därmed har studien bidragit till litteraturen inom detta område genom att öppna upp för diskussion gällande detta samband. Vår identifiering av strategier, med hjälp av empirisk data samt litteratur, som bör tillämpas för att kunna upprätta en resistent varuflödeskedja i en organisation inom dagligvaruhandeln kan underlätta uppkomsten av motståndskraft i flödena. Den existerande litteraturen konstaterade även att det har blivit allt viktigare att undersöka hur organisationer kan stärka sin varuflödeskedja för att kunna hantera störningar (Sajjad, 2021; Taqi et al. 2020; Van Hoek, 2020). Därmed såg vi en möjlighet att förmedla ytterligare insikter i detta relevanta forskningsämne.

Från den teoretiska referensramen och empiriska datan utvecklade vi en förståelse för vad en organisation, i detta fall inom dagligvaruhandeln, behöver tillämpa för strategier för att kunna uppnå en resistent varuflödeskedja som även genererar en förbättrad servicegrad. Detta finner ni i figur 3. Detta bidrog till strategier som bör implementeras samt specifika förutsättningar som lade grunden till möjligheten att åstadkomma en resistent varuflödeskedja. Vid studiens start hade vi inte funnit några strategier för att uppnå resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln i tidigare litteratur. Kopplingen mellan resistent varuflödeskedja och

servicegrad är ytterligare ett område vi inte har funnit någon tidigare forskning kring. Den existerande litteraturen som fanns hade studerat kritiska KPI:er inom logistiken, men inte dragit någon koppling till resistent varuflödeskedja (Farahani & Elahipanah, 2008; Sawik, 2014). Därav anser vi att dessa är nya insikter och ett nytt sätt att sammankoppla två fenomen som har stor betydelse inom logistiken. Den existerande litteraturen diskuterar vikten av en resistent varuflödeskedja generellt i samtliga branscher samt alternativa tillvägagångssätt för att uppnå detta, däremot fördjupar sig den inte i någon specifik bransch (Sajjad, 2021; Ivanov et. al, 2014; Li et. al, 2021; Nikookar & Yanadori, 2022). Med vår studie har vi kunnat bidra med strategier som organisationer inom dagligvaruhandeln bör implementera för att kunna uppnå en resistent varuflödeskedja som även genererar en förbättrad servicegrad. Eftersom dagligvaruhandels varuflödeskedja är komplex samt att den har en central roll i samhället, ansåg vi att det var väsentligt att undersöka denna specifika bransch för att slutligen kunna ge en mer detaljerad slutsats. Vidare saknade vi forskning gällande vilka strategier som krävs för att uppnå resistent varuflödeskedja inom dagligvaruhandeln. Därför valde vi att fokusera mycket på detta och fylla det forskningsgapet.

7.3 Samhälleliga implikationer

Det fokus som denna studie har valt är resistens i varuflödeskedjan och det denna studie har belyst är vikten av att upprätta en sådan varuflödeskedja för att kunna tillhandahålla det slutkunden efterfrågar samt för att undvika störningar i varuflödeskedjan. Detta eftersom stopp i varuflödeskedjan påverkar många aktörer, tillverkare, leverantörer, distributörer, återförsäljare och slutkunder ansåg vi att detta behövde belysas i en studie. Nuvarande litteratur har även lagt tyngd vid att organisationer bör upprätta en resistent varuflödeskedja och det blev uppenbart av vår insamlade data att organisation x arbetar kontinuerligt med att åstadkomma detta. En av de samhälleliga implikationer vi har identifierat är det miljömässiga bidraget. Störningar i varuflödeskedjan kan orsakas av bland annat råvarubrist, produktionsstopp, saknad av kapacitet att producera efterfrågad kvantitet och leveransförseningar. Resultaten av detta kan innebära material som inte kommer till användning eller att produkter hinner gå ut i datum på grund av försenade leveranser. Därför är det ytterst viktigt att upprätta en resistent varuflödeskedja som kan motverka dessa störningar och därmed även minimera svinn.

Fortsättningsvis identifierade vi ekonomiska implikationer. Covid-19 ställde organisationer inför stora utmaningar i och med förseningar av leveranser, råvarubrist och volatil efterfrågan på marknaden. Detta innebar stora förluster i organisationer och deras lönsamhet var markant lägre. För de organisationer som inte kunde leverera sina produkter innebar det nedskärningar av anställda för att överleva. Vidare medförde det tomma hyllor för organisationer inom dagligvaruhandeln. Vid tomma hyllor väljer konsumenterna i stället konkurrenter som kan tillhandahålla de efterfrågade varorna och därmed går försäljning förlorad. Därför anser vi att organisationer bör implementera de tre strategier vi har presenterat för att bespara organisationen på kostsamma kortsiktiga lösningar och i stället generera långsiktig stabilitet. Genom att upprätta en resistent varuflödeskedja undviker organisationer stora störningar och förlorad försäljning. Resistent varuflödeskedja tillåter organisationer att förbättra sin lönsamt

likaväl som leverantörernas genom bland annat transparens i flödet. Vidare påverkas alla involverade aktörer i varuflödeskedjan positivt vid motståndskraft. Därför är det positivt att upprätthålla en resistent varuflödeskedja. Dels för att det genererar lönsamhet hos de organisationer som väljer att implementera strategier för att upprätta en resistent varuflödeskedja, men även att det leder till minimerad svinn i och med att samtligt material kommer till användning.

7.4 Praktiska implikationer

Denna studie har flera praktiska innebörder, syftet var att undersöka hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan upprätta en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden med hjälp av olika strategier. De praktiska implikationerna vänder sig främst mot organisation X som är verksam inom dagligvaruhandeln och då denna studie utförts som en single case study riktad mot organisation X. Denna studie fann att det främst finns tre strategier som en organisation inom dagligvaruhandeln bör implementera i sin verksamhet för att upprätta en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden. Dessa tre strategier blir en vägledning för organisation X, vilket leder till att den praktiska innebörden bland annat blir att organisationen enklare kan identifiera vart de brister i dessa tre strategier. Detta kommer i sin tur leda till att upprättandet av en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden möjliggörs.

Studien syftar på de tre följande strategierna (1) kommunikation mellan leverantör och kund är nyckeln för resistens, den praktiska innebörden av denna strategi är att kommunikationen mellan båda parter kommer leda till bättre transparens och att organisationen blir prioriterad. Detta kommer i sin tur vara en del av upprättandet av en resistent varuflödeskedja som förbättrar servicegraden om det implementeras praktiskt i organisation X. (2) Effektivisering och optimering leder till flexibilitet, denna strategi har den praktiska innebörden av att ett kontinuerligt optimeringsarbete av varuflödeskedjans logistik i organisation X, leder till högre flexibilitet. Flexibiliteten kommer i sin tur att leda till ännu en väsentlig del av upprättandet av en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. Slutligen, (3) identifiering av konsumentbeteenden motverkar makrostörningar, den praktiska innebörden för denna strategi är att organisation X möjliggör upprättandet av en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden genom att identifiera trender på marknaden, som exempelvis konsumentbeteenden. Dessa tre strategier som denna studie rekommenderar har varsin väsentlig del för den praktiska innebörden för organisation X, detta för att organisationen ska kunna bygga upp en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden.

Vidare har även 5 förutsättningar för att möjliggöra ett upprättande av en resistent varuflödeskedja, som i sin tur förbättrar servicegraden identifierats i denna studie. Dessa förutsättningar leder även till den praktiska innebörden för organisation X inom dagligvaruhandeln att likställa huruvida dessa fem förutsättningar är uppfyllda för organisationen eller inte. Förutsättningarna presenteras i figur 3.

Slutligen lyfter denna studie ett samband som tidigare forskning inte har gjort. Nyckeltalet servicegrad är vanligt förekommande inom logistiken, där servicegrad är som tidigare nämnt hur väl en organisation möter kundefterfrågan. Detta innebär att en resistent varuflödeskedja för en organisation inom dagligvaruhandeln är en avgörande faktor, för nivån på servicegraden. Den praktiska innebörden som organisation X inom dagligvaruhandeln får av denna studie, är att vid identifiering av en låg servicegrad finner nu organisationen en av många möjliga rotorsaksanalyser, till varför den låga nivån av servicegraden återfinns i organisationen. Detta leder till att organisationen på så sätt kan gå till grunden av problemet och implementera de tre strategier som vi diskuterat i denna uppsats för att förbättra servicegraden.

7.5 Framtida forskning och begränsningar

Det finns ett flertal begränsningar till denna studie och det är viktigt att vi som forskare är väl medvetna om dessa för att tolkningen av studiens resultat ska bli korrekt. Den mest kritiska begränsningen är tidsbegränsningen. Denna studie utfördes på cirka fyra månader vilket ledde till att tiden var knapp för vidare undersökning av alla faktorer som kan påverka det studerade fenomenet. Vidare ledde även tidsbegränsningen till att det fanns svårigheter att på djupet undersöka ämnet och alla dess faktorer. Mer tid kunde ha genererat djupgående forskning genom att fler respondenter hade intervjuats och faktorer som påverkar det studerade ämnet hade utforskats. Detta hade kunnat leda till vidare insikter i det studerade ämnet. Ytterligare en begränsning var den ostuderade branschen dagligvaruhandeln. Vid litteratursökningen framkom det att resistent varuflödeskedjor har studerats, dock är forskningen knapp inom branschen dagligvaruhandeln. Detta visar dock på att det identifierade forskningsgapet i denna studie är högst relevant att undersöka.

Vidare finner vi en begränsning i utförandet av en single case study. Under denna studie har vi begränsat oss till en organisation inom dagligvaruhandeln, vilket leder till att slutsatsen inte blir generaliserbar för hela branschen, trots att det finns ett forskningsgap i hela branschen. Vidare finns det ytterligare en begränsning med att utföra en single case study, detta är att det endast finns ett bestämt antal relevanta respondenter på organisation X, som uppfyller våra krav för att delta i studien. När dessa respondenter har deltagit finns det ingen mer data för oss att hämta från organisation X. Vid vidare studier av detta ämne skulle det bli mer generaliserbart för hela branschen, om flera respondenter från olika organisationer som är verksamma inom dagligvaruhandeln, med samma kompetens, intervjuades. Ännu en begränsning för denna studie kan vara tiden som intervjuerna utfördes på. Vid vidare kvalitativa studier inom detta ämne bör man utöka intervjutiden något per respondent, för att säkerställa ännu grundligare svar av forskningsfrågan.

Denna studie omfattar en undersökning där syftet är att ta reda på hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan upprätta en resistent varuflödeskedja som i sin tur förbättrar servicegraden. Vid utförande av denna studie identifierades både utifrån det empiriska datat och utifrån den nuvarande litteraturen att det råder brist i forskning om beredskapsplaner. Mer specifikt syftar vi på brist på hur beredskapsplaner bör upprättas för att möjliggöra en praktisk

implementering av dessa för en organisation inom dagligvaruhandeln. Detta är något som vi anser är en möjlighet för framtida forskning. Detta skulle innebära stora framsteg för både forskningen och för praktiken om det upprättades metoder i hur beredningsplaner bör utformas som är applicerbara för en organisation inom dagligvaruhandeln. Vidare skulle det även innebära att forskningen kring resistent varuflödeskedjor gör stora framsteg.

8. Sanningskriterier

Under hela studiens gång har kriterier för att bedöma kvaliteten på denna forskning beaktats. Kriteriet är trovärdighet och detta kriterium är vanligt förekommande vid utvärdering av kvalitativ forskning (Guba & Lincoln, 1994, citerad i Bell et al, 2019, s. 363). I sin tur inkluderas ytterligare fyra kriterier i trovärdighet, dessa är följande: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftbarhet (Bell et al., 2019, s.363).

Trovärdighet syftar på hur korrekta resultat överensstämmer med verkligheten hos det studerade fenomenet. Möjligheterna för att författarna ska säkerställa trovärdighet ökar då författarna använder mer än en källa vid informationssökning. Denna process kallas triangulering och är då flera olika referenspunkter identifieras (Bell et al., 2019, s. 363-364). I denna studie har flertalet källor använts vid beskrivning av olika fenomen för att säkerställa trovärdighet. Vidare säkerställdes även trovärdigheten genom att vardera respondent fick ett informations- och samtyckesblankett innan varje intervju. I samtyckesblanketten medgavs information om respondentens rättigheter innan, under samt efter intervjun. Pålitlighet skapas genom att alla steg i processen under studiens gång granskas för att säkerställa att rätt metod identifierats och använts samt att forskarna är på rätt spår (Bell et al, 2019, s. 364). För denna studie gäller en hög pålitlighet då en handledare samt en seminariegrupp kontinuerligt gav feedback under processens gång.

Överförbarhet är ett kriterium som avser om resultaten i en studie kan generaliseras och därmed appliceras i andra situationer (Collis & Hussey, 2014, s. 172). Överförbarhet är viktigt i kvalitativa studier då datat oftast samlas in och analyseras utifrån mindre grupper eller individer. Den sociala faktorn är avgörande om resultaten är överförbara till andra empiriska miljöer eller inte (Bell et al, 2019, s. 365). Denna studies datainsamling bestod av individer som är starkt sammankopplade och kompetenta inom ämnet som studeras. Vi anser därför att fynden i denna studie är applicerbara i andra situationer, då vi har varit fullt medvetna om att en generalisering krävs. Dock vill vi förtydliga att detta är en single case study, men att forskningsfrågan samt intervjuguiden är applicerbara på andra organisationer inom dagligvaruhandeln. I denna studie medverkade 5 respondenter, vilket kan argumenteras för att det är ett litet urval, dock menar Gioia et. al, (2013, s. 34) på att i en studie där det är få deltagare men de begrepp som genereras har en stark relevans för det studerade fenomenet, är ett snävt antal deltagande accepterbart i en kvalitativ studie. Med detta till grund argumenterar vi för att resultaten i denna studie samt forskningen som bedrivits är överförbara, med undantag till att empiriska datat kan skilja sig från organisation till organisation inom dagligvaruhandeln.

Bekräftbarhet är det kriterium som syftar på huruvida forskningsprocessen har på ett fullständigt vis beskrivits och att fynden i studien kan spåras tillbaka till data (Collis & Hussey, 2014, s. 172). Detta säkerställs genom att forskarna inte tillåtit att dess egna värderingar har en påverkan på fynden eller den forskning som studien bygger på (Bell et al., 2019, s. 365). I denna studie har vi författare varit så objektiva som möjligt så att inga personliga värderingar på något sätt influerat datainsamlingen, analysen av det insamlade datat under varken

litteratursökningen eller utförandet av det teoretiska ramverket. Exempelvis har teorier visats från olika perspektiv samt har för- och nackdelar diskuterats. Därav drar vi slutsatsen att denna studie uppfyller kraven för bekräftbarhet.

9. Referenslista

- Aday, S., & Aday, M.S. (2020) Impact of the COVID-19 food supply chain. *Food quality and safety*. 4(4), pp. 167-180.
- Alabi, M.O., & Ngwenyama, O. (2022) “Food security and disruptions of the global food supply chains during COVID-19: Building Smarter Food Supply Chains for Post covid-19 ERA,” *British Food Journal*, 125(1), pp. 167–185.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur
- Amorim, P., Curcio, E., Almada-Lobo, B., Barbosa-Póvoa, A.P.F.D., & Grossmann, I.E. (2016) Supplier selection in the processed food industry under uncertainty. *European journal of operational research*. 252(3), pp. 801–814.
- Anand, N., & Grover, N. (2015) Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking : an international journal*. 22(1), pp. 135–166.
- Arzu Akyuz, G., & Erman Erkan, T. (2010) Supply chain performance measurement: a literature review. *International journal of production research*. 48(17), pp. 5137–5155.
- Asamoah, D., Nuertey, D., Agyei-Owusu, B., & Acquah, I.N. (2021) “Antecedents and outcomes of Supply Chain Security Practices: The role of organizational security culture and supply chain disruption occurrence,” *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(4), pp. 1059–1082.
- Balfaqih, H., Nopiah, Z.M., Saibani, N., & Al-Nory, M.T. (2016) Review of supply chain performance measurement systems: 1998–2015. *Computers in industry*. 82, pp. 135–150.
- Bahari, S.T. (2010) Qualitative versus quantitative research strategies: contrasting epistemological and ontological assumptions. *Sains Humanika*, 52(1), pp. 17-28.
- Bakshi, N. & Kleindorfer, P. (2009) “Co-opetition and investment for supply-chain resilience,” *Production and Operations Management*, 18(6), pp. 583–603.
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: transcribing. *Family practice*. 25(2), pp. 127–131.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods*. Upplaga 5. Oxford: Oxford University Press.
- Bier, T., Lange, A. & Glock, C.H. (2019) “Methods for mitigating disruptions in complex supply chain structures: A Systematic Literature Review,” *International Journal of Production Research*, 58(6), pp. 1835–1856.

- Blackhurst, J., Dunn, K.S. & Craighead, C.W. (2011) “An empirically derived framework of global supply resiliency,” *Journal of Business Logistics*, 32(4), pp. 374–391.
- Blumberg, B., Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2011) *Business research methods 3*. European ed. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods 4*. e. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press, USA.
- Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009) “Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment,” *Decision Support Systems*, 46(2), pp. 512–521.
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in pharmacy teaching and learning*. 10(6), pp. 807–815.
- Chae, B. (Kevin) (2009) Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. *Supply chain management*. 14(6), pp. 422–428.
- Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J.K., & Simchi-Levi, D. (2000) “Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: The impact of forecasting, lead times, and information,” *Management Science*, 46(3), pp. 436–443.
- Christopher, M. & Holweg, M. (2011) “‘supply chain 2.0’: Managing supply chains in the era of turbulence,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), pp. 63–82.
- Collis, J. & Hussey, R. (2014) *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. Fjärde upplagan. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Choi, T.M. (2020), “Innovative ‘Bring-Service-Near-Your-Home’ operations under Corona-Virus (COVID-19/SARS-CoV-2) outbreak: can logistics become the messiah?”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 140, p. 101961.
- Dolgui, A., Ivanov, D. & Rozhkov, M. (2019) “Does the ripple effect influence the bullwhip effect? an integrated analysis of structural and operational dynamics in the supply chain,” *International Journal of Production Research*, 58(5), pp. 1285–1301.
- Doody, O., & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse researcher*. 20(5), pp. 28–32.
- El Baz, J. & Ruel, S. (2021) “Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains’ resilience and robustness? evidence from an empirical

survey in a COVID-19 outbreak era,” *International Journal of Production Economics*, 233, p. 107972.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*. 62(1), pp. 107–115.

Farahani, R. Z., & Elahipanah, M. (2008). A genetic algorithm to optimize the total cost and service level for just-in-time distribution in a supply chain. *International journal of production economics*. 111(2), pp. 229-243.

Gereffi, G. (2020) “What does the covid-19 pandemic teach us about global value chains? the case of medical supplies,” *Journal of International Business Policy*, 3(3), pp. 287–301.

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*. 16(1), pp.15–31.

Gioia, D. A., Corley, K.G., & Hamilton, A. L. (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Hakovirta, M., & Denuwara, N. (2020), “How COVID-19 redefines the concept of sustainability”, *Sustainability*, Vol. 12 No. 9, pp. 1-4

Hecht, A.A., Biehl, E., Barnett, D.J., & Neff, R.A. (2019) “Urban Food Supply Chain Resilience for crises threatening food security: A qualitative study,” *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 119(2), pp. 211–224.

Hendricks, K.B., & Singhal, V.R., (2003) The effect of supply chain glitches on shareholder wealth. *J. Oper. Manag.* 21 (5), pp. 501–522.

Hishamuddin, H., Sarker, R.A., & Essam, D. (2013) “A recovery model for a two-echelon serial supply chain with consideration of transportation disruption,” *Computers & Industrial Engineering*, 64(2), pp. 552–561.

Hohenstein, N.O. (2022) Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers’ performance. *The international journal of logistics management*. 33(4), pp. 1336-1365.

Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015) “Supply Chain Risk Management: A literature review,” *International Journal of Production Research*, 53(16), pp. 5031–5069.

Ivanov, D. (2020) “Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-COV-2) case,” *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, p. 101922.

- Ivanov, D., Sokolov, B., Solovyeva, I., Dolgui, A., & Jie, F. (2015) “Ripple effect in the time-critical food supply chains and recovery policies,” *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), pp. 1682–1687.
- Ivanov, D., Sokolov, B. & Dolgui, A. (2013) “The ripple effect in supply chains: Trade-off ‘efficiency-flexibility-resilience’ in disruption management,” *International Journal of Production Research*, 52(7), pp. 2154–2172.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020), “Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak”, *International Journal of Production Research*, Vol. 58 No. 10, pp. 2904-2915.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021) “OR-methods for coping with the ripple effect in supply chains during COVID-19 pandemic: Managerial Insights and Research implications,” *International Journal of Production Economics*, 232, p. 107921.
- Kamalahmadi, M., & Mellat-Parast, M. (2016) Developing a resilient supply chain through supplier flexibility and reliability assessment. *International journal of production research*. 54(1), pp. 302–321.
- Knemeyer, A.M., Zinn, W., & Eroglu, C. (2008) “Proactive planning for catastrophic events in supply chains,” *Journal of Operations Management*, 27(2), pp. 141–153.
- Kumar, A., Mangla, S.K., Kumar, P., & Song, M. (2021) Mitigate risks in perishable food supply chains: Learning from COVID-19. *Technological forecasting & social change*. 166, 120643.
- Kwamega, M., Li, D., & Abrokwhah, E. (2018) Supply chain management practices and agribusiness firms’ performance: mediating role of supply chain integration. *South African journal of business management*. 49(1), pp. 1-11.
- Lees, N., Nuthall, P., & Wilson, M.M. (2020) Relationship quality and supplier performance in food supply chains. *The international food and agribusiness management review*. 23(3), pp. 425–445.
- Li, Y., Chen, K., Collignon, S., & Ivanov, D. (2021) “Ripple effect in the supply chain network: Forward and backward disruption propagation, Network Health and firm vulnerability,” *European Journal of Operational Research*, 291(3), pp. 1117–1131.
- Liu, Z., Li, M., & Zhai, X. (2022) “Managing supply chain disruption threat via a strategy combining pricing and self-protection,” *International Journal of Production Economics*, 247, p. 108452.

- Lo, F.-Y., Rey-Martí, A., & Botella-Carrubi, D. (2020) “Research methods in business: Quantitative and qualitative comparative analysis,” *Journal of Business Research*, 115, pp. 221–224.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business logistics*. 22(2), pp. 1–25
- Nikookar, E., & Yanadori, Y. (2022). Preparing supply chain for the next disruption beyond COVID-19: managerial antecedents of supply chain resilience. *International journal of operations & production management*. 42(1), pp. 59-90.
- Olsson, Henny & Sörensen, Stefan. *Forskningsprocessen*. 3 uppl; Stockholm: Liber 2011.
- Pajic, V., Andrejic, M., & Kilibarda, M. (2021) Evaluation and selection of KPI in procurement and distribution logistics using SWARA-QFD approach. *International journal for traffic and transport engineering*. 11(2), pp. 267-279.
- Park, J., & Park. M. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*. 3(1), pp. 1–8.
- Queiroz, M.M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Wamba, S.F. (2020), “Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review”, *Annals of Operations Research*.
- Raadschelders, J.C.N. (2011) The Future of the Study of Public Administration: Embedding Research Object and Methodology in Epistemology and Ontology. *Public administration review*. 71(6), pp. 916–924.
- Rowley, J. (2012) Conducting research interviews. *Management research review*. 35(3/4), pp. 260–271.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* 2. ed. London ;: SAGE
- Sajjad, A. (2021) The COVID-19 pandemic, social sustainability and global supply chain resilience: a review. *Corporate governance*. 21(6). pp. 1142-1154.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students* 6. ed. Harlow: Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* 7. ed. Harlow: Pearson Education

- Sawik, T. (2014) Optimization of cost and service level in the presence of supply chain disruption risk: single vs. multiple sourcing. *Computers & operations research*. 51, pp. 11-20.
- Sheffi, Y., & Rice, J.B. Jr (2005), “A supply chain view of the resilient enterprise”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 41-48.
- Singh, P.J., & Power, D. (2009) The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply chain management*. 14(3), pp. 189–200.
- Sodhi, M.S., & Tang, C.S. (2021), “Supply chain management for extreme conditions: research opportunities”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 7-16.
- Stenbacka, C. (2001) Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management decision*. 39(7), pp. 551–556.
- Stevenson, M., & Spring, M. (2007) Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International journal of operations and production management*. 27(7), pp. 685-713.
- Taqi, H.M.M., Ahmed, H.N., Paul, S., Garshasbi, M., Ali, S.M., Kabir, G., & Paul, S.K. (2020) Strategies to manage the impacts of the COVID-19 pandemic in the supply chain: Implications for improving economic and social sustainability. *Sustainability*. 12(22). pp. 1-25.
- Thurén, T. & Werner, J. (2019). Källkritik Fjärde upplagan. Stockholm: Liber. Tödtling, F. & Trippel, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research policy*. 34(8), pp. 1203–1219.
- Van Hoek, R. (2020) Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain - closing the gap between research findings and industry practice. *International journal of operations & production management*. 40(4), pp. 341-355.
- Wang, L. (2023) Food Supply Chain Sustainability Strategy for Fresh Retailer and Multi-Output Random Fresh Suppliers after COVID-19. *Sustainability (Basel, Switzerland)*. 15(1), pp. 546.
- Wang, X., & Disney, S.M. (2016) “The Bullwhip Effect: Progress, trends and directions,” *European Journal of Operational Research*, 250(3), pp. 691–701.
- Whipple, J.M., Voss, M.D., & Closs, D.J. (2009) “Supply chain security practices in the Food Industry,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), pp. 574–594.

Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2020) “Antecedents and consequences of Supply Chain Risk Management Capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis,” *International Journal of Production Research*, 59(5), pp. 1573–1585.

Yazdani, M., Pamucar, D., Chatterjee, P., & Torkayesh, A.E. (2022) A multi-tier sustainable food supplier selection model under uncertainty. *Operations management research*. 15(1-2), pp. 116–145.

Yin, W., & Ran, W. (2022) Supply Chain Diversification, Digital Transformation, and Supply Chain Resilience: Configuration Analysis Based on fsQCA. *Sustainability (Basel, Switzerland)*. 14(13), p. 7690.

Zhao, R., Mashruwala, R., Pandit, S., & Balakrishnan, J (2019) Supply chain relational capital and the bullwhip effect: An empirical analysis using financial disclosures. *International journal of operations & production management*. 39(5), pp. 658–689.

Zhu, G., Chou, M.C., & Tsai, C.W. (2020), “Lessons learned from the COVID-19 pandemic exposing the shortcomings of current supply chain operations: a long-term prescriptive offering”, *Sustainability*, Vol. 12 No. 14, pp. 1-19

Zighan, S. (2021) “Managing the great bullwhip effects caused by covid-19,” *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 15(1), pp. 28–47.

Appendix 1 - Intervjuguide

Tema	Fråga	Syfte	Exempel på teoretiska kopplingar
1. Introduktion	Ger du ditt samtycke till att delta i denna studie? Och att du kan när som helst avbryta intervjun och ta tillbaka ditt samtycke.	Förbereda respondenterna för intervjun samt introducera ämnet.	
2. Introduktion	Är det okej att vi spelar in intervjun för att kunna återge korrekt information? Vi vill understryka att resultatet kommer att presenteras under pseudonym och materialet hanteras endast av behöriga personer.	Förbereda respondenterna för intervjun samt introducera ämnet.	
3. Introduktion	Känns strukturen på intervjun okej? Och förstår du den?	Förbereda respondenterna för intervjun samt introducera ämnet.	
4. Bakgrund	Vad är din roll i organisationen? Berätta om din roll inom organisationen.	Få en uppfattning om respondenten samt dennes arbetsuppgifter inom organisationen	
5. Bakgrund	Hur länge har du varit på organisation X?	Få inblick i om respondenten har upplevt med och motgångar i organisationen	
6. Nuvarande arbete med servicegrad	Hur arbetar ni i ert dagliga arbete för att förbättra	Få en förståelse i hur de arbetar i nuläget för att upprätthålla hög servicegrad	Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229

Tema	Fråga	Syfte	Exempel på teoretiska kopplingar
	servicegraden? (När läget är stabilt)		
7. Nuvarande arbete med servicegrad	Hur arbetar ni i ert dagliga arbete för att förbättra servicegraden? (När läget är instabilt)	Få en förståelse hur i det dagliga arbetet utförs för att förbättra servicegraden i en situation där marknaden är instabil	Farahani & Elahipanah, 2008, s. 229
8. Förändrat arbetssätt (covid-19)	Hur har ditt arbete förändrats sedan pandemin bröt ut?	Få en förståelse för den förändringen i arbetet som inneburit sedan covid-19 bröt ut.	Nikookar & Yanadori, 2022, s. 59; Alabi och Ngwenyama 2022, s. 167; Sajjad, 2021, s. 1143
9. Nuvarande arbete mot att uppnå en resistent varuflödeskedja	Hur arbetar ni för att uppnå en resistent varuflödeskedja? Varför?	Få inblick i vad som redan görs, för att därefter kunna ge en relevant rekommendation	Sajjad, 2021; Ivanov et. al, 2014; Li et. al, 2021; Nikookar & Yanadori, 2022
10. Beredskapsplaner (Resistent varuflödeskedja)	Hur ser era beredskapsplaner ut i en situation där en leverantör inte kan leverera beställd kvantitet?	Få en förståelse i vilka beredskapsplaner som finns.	Sajjad, 2021; Ivanov et. al, 2014; Li et. al, 2021; Nikookar & Yanadori, 2022
11. Återhämtning efter störningar (Resistent varuflödeskedja)	Hur har ni arbetat för att återhämta flödet i er varuflödeskedja efter pandemins konsekvenser, som exempelvis långtidsrestade artiklar eller längre ledtider?	Få en förståelse för vilka strategier som använts för att arbeta med återhämtning efter en så pass stor störning.	Sajjad, 2021; Ivanov et. al, 2014; Li et. al, 2021; Nikookar & Yanadori, 2022

Appendix 2 - Samtyckesformulär

Samtycke och information om
personuppgiftsbehandling



HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Information om att delta i uppsatsarbete

Vi är två studenter vid Handelshögskolan i Umeå som läser sista terminen på civilekonomprogrammet med inriktning mot handel och logistik och heter Jessica Jakobsson och Therese Issa. Vi skriver just nu vårt examensarbete där vi ska undersöka hur en organisation inom dagligvaruhandeln kan bygga upp en resistent varuflödeskedja som i sin tur kommer generera en högre servicegrad. Syftet med studien är att förhoppningsvis kunna rekommendera olika strategier för att bygga en resistent varuflödeskedja till en organisation som är verksam i dagligvaruhandeln.

Vi genomför intervjuer med 4-6 anställda som arbetar på en utvald organisation inom dagligvaruhandeln, beläget i Sverige. Materialet kommer att sammanställas/ resultatet presenteras i en uppsats som publiceras i DiVA <https://umu.diva-portal.org/>.

I uppsatsen kommer du som respondent inte kunna identifieras utan beskrivs som en av 1-6 respondenter. Den information vi kommer att benämna i arbetet utöver det som sägs i intervjuerna är endast din befattning. Du som respondent kommer bli tilldelad en kod för att säkerställa att den information du förser studien med hålls anonym och konfidentiell. Intervjuerna kommer med godkännande att spelas in och transkriberas ord för ord. Om du som respondent vill, kan du vara en del av transkriberingen. Citat från intervjun kan komma att användas ord för ord i studien. Däremot, kommer citaten användas på ett sätt att din och andras identitet hålls anonyma.

Du kommer kunna ta del av studiens resultat genom en förfrågan via mejl till författarna. Fortsättningsvis, kan dina citat från intervjuerna återfinnas i den examinerande studien publicerad på DiVA portal. Din identitet kommer hållas anonym genom hela studiens process.

Det är helt frivilligt att delta. Du kan när som helst avbryta medverkan och du behöver inte säga varför.

Om du vill komma i kontakt med oss, kan du göra det på e-mail: jeja0106@student.umu.se eller thiis0017@student.umu.se, samt telefon: Jessica: 073 338 50 09 och Therese: 076 550 96 89.

Samtycke till personuppgiftsbehandling

Inför uppsatsarbetet vid enheten för företagsekonomi, handelshögskolan kommer följande personuppgifter om dig samlas in och behandlas: namn, e-mail och rollbefattning.

Ditt samtycke behövs för att personuppgifter ska kunna behandlas. Det är Umeå universitet som är personuppgiftsansvarig för behandlingen. Kontaktuppgifter till Umeå universitet, 901 87 Umeå, registrator@umu.se, 090-786 50 00. Umeå universitet har utsett ett dataskyddsbud. Dataskyddsbudet nås på pulo@umu.se eller genom växeln 090-785 50 00.



HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Dina personuppgifter kommer med stöd av samtycket att behandlas längst fram till den tidpunkt då studentarbetet har godkänts.

Dina personuppgifter kommer endast att hanteras av behörig student samt behörig personal vid Umeå universitet. Materialet från intervjuerna, så som ljudinspelningar och transkriberingen kommer att förvaras i en mapp på Umeå universitets Microsoft Teams. Där endast författarna och dess tilldelade handledare, anställd på Umeå universitet, har tillgång till. När uppsatsen är betygsatt och godkänd kommer materialet att raderas.

Du har när som helst rätt att ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta Quang Evansluong / quang.evansluong@umu.se / 090 786 72 57. Observera dock att ett återkallande av ditt samtycke inte påverkar lagligheten av behandlingen innan samtycket återkallas.

Du har även rätt att kontakta Umeå universitet för att få information om vilka uppgifter som behandlas om dig eller för att begära rättelse, överföring, radering eller begränsning av dina personuppgifter. Du kan även kontakta universitetets dataskyddsombud på mejl pulo@umu.se. För mer information om hur universitetet behandlar personuppgifter se: umu.se/gdpr.

Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten Integritetskyddsmyndigheten om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Samtycker du till att dina personuppgifter används på sätt som beskrivs ovan?

Ja

Datum:

Namn:



Information om Umeå Universitets behandling av personuppgifter i studentarbeten

Om du väljer att delta kommer viss information om dig att behandlas. Denna information kommer att samlas in genom semi-strukturerade intervjuer. Informationen eller en del av informationen kommer att kunna kopplas till dig genom ljudinspelning och transkriberad intervju. Detta material kommer endast vara tillgänglig för författarna av uppsatsen samt dess tilldelade handledare, anställd vid Umeå Universitet, via en gemensam mapp i Umeå Universitets Microsoft Teams. Materialet kommer bara vara tillgängligt under en limiterad tid. När uppsatsen är godkänd och betyg har utdelats via Umeå Universitet studieregister kommer materialet raderas. Uppgifter som kan kopplas till dig på detta sätt räknas som personuppgifter enligt EU:s dataskyddsförordning 2016/679 (GDPR). Anledningen till att det i studentarbetet behöver behandlas sådana personuppgifter är för att skapa förståelse kring forskningsämnet samt uppnå studiens ändamål.

Umeå Universitet är personuppgiftsansvarig för denna behandling. Den rättsliga grunden för personuppgiftsbehandlingen är ditt samtycke i enlighet med EU:s dataskyddsförordning, artikel 6.1 a.

Personuppgifterna kommer att förvaras vid universitetet på ett sådant sätt att, utöver ansvarig student, kommer endast behörig personal vid universitetet att ges tillgång till personuppgifterna. Uppgifterna kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Dina personuppgifter kommer att behandlas under hela studentarbetet som kommer att pågå tills uppsatsen är godkänd och examinerad och kommer därefter att raderas. Det kommer inte vara möjligt att identifiera respondenterna i studien. Den information vi kommer att benämna i arbetet utöver det som sägs i intervjuerna är endast rollbefattningen. Respondenterna kommer bli tilldelad en kod för att säkerställa att den information de förser studien med hålls anonym och konfidentiell. Intervjuerna kommer med godkännande att spelas in och transkriberas ord för ord. Om respondenten vill, kan den vara en del av transkriberingen. Citat från intervjun kan komma att användas ord för ord i studien. Däremot, kommer citaten användas på ett sätt att respondenternas identitet hålls anonyma.

Underlag till studentarbeten, där dina personuppgifter ingår, gallras efter att studentens betyg rapporterats i universitetets studieregister.

Enligt EU:s dataskyddsförordning samt nationell kompletterande lagstiftning har du rätt att:

- *Begära tillgång till dina personuppgifter (begära sk. registerutdrag).*
- *Få dina personuppgifter rättade.*
- *Få dina personuppgifter raderade.*
- *Få behandlingen av dina personuppgifter begränsad.*

Under vissa omständigheter medger dataskyddsförordningen samt kompletterande nationell lagstiftning undantag från dessa rättigheter. Rätten till tillgång till sina uppgifter kan exempelvis begränsas av sekretesskrav, och rätten att få uppgifter raderade kan begränsas av regler rörande arkivering.



Om du vill återopa någon av dessa rättigheter ska du ta kontakt med dataskyddsombudet vid Umeå universitet (pulo@umu.se) och ange uppgifter om aktuellt studentarbete.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att klaga hos Integritetsskyddsmyndigheten. Information om detta finns på myndighetens webbplats (imy.se).