



Riskhantering i försörjningskedjan –
ur ett inköpsperspektiv

Risk management in the supply chain –
from a purchasing perspective

Henrik Ahlberg

Josef Markusson

Företagsekonomi - Inriktning mot Transport Management

Kandidatnivå

15 hp

VT 2020

Handledare: Helgi Valur Fredriksson

Förord:

Denna uppsats har varit mycket lärorik att genomföra. Framför allt har vi både fördjupat våra teoretiska kunskaper inom ämnet men också fått en förståelse för hur det fungerar i praktiken. Det har gjort att vi idag har en avsevärt bättre förståelse för de olika riskerna inom försörjningskedjan. Dessa nya kunskaper anser vi kommer vara värdefulla i vårt kommande arbetsliv.

Vi vill tacka våra intervjuobjekt för deras medverkan och att de delat sin kunskap inom området med oss. Intervjuobjekten har visat på stor samarbetsvilja och intresse, vilket har gjort denna rapporten möjlig. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare och våra opponenter för lärorika och värdefulla diskussioner.

Malmö 29 maj 2020

Henrik Ahlberg

Josef Markusson

Abstract

Supply chains have become increasingly global, which has led to increased risk and more and more unforeseen events occurring that could adversely affect the organization. The purpose of this study was to gain an understanding of how Company A manages and identifies risks in the supply chain from a purchasing perspective, which was investigated using qualitative methods. The study began with the gathering of general facts to create a picture of potential problems in the supply chain, and the theoretical frame of reference was also focused on theories and models within risk definition, risk strategies and analysis tools for risk assessment. A case study was then conducted of how Company A perceived risks. The empirical data was collected through semi-structured interviews with individuals in the company's purchasing department, focusing on how they identify and manage risks. Subsequently, the data collected from the interviews were analyzed based on the theoretical frame of reference. The result showed that there is a great understanding of risk and active work against different types of risks, and to minimize disruptions, the main measure is communication with suppliers. The study also revealed that there is no uniform risk strategy and risk management among the individuals in the purchasing department, instead the risks are managed based on individual situations.

Keywords: Disruptions in supply chain, Procurement, Risk management, Risk strategy, Supply chain risk.

Sammanfattning

Försörjningskedjor har blivit allt mer globala, vilket har medfört att risken ökat och allt fler oförutsedda händelser uppstår som kan påverka organisationen på ett negativt sätt. Denna studies syfte var att få en förståelse för hur företag A hanterar och identifierar risker inom försörjningskedjan utifrån ett inköpsperspektiv, vilket undersöktes med hjälp av kvalitativa metoder. Studien började med insamling av allmänna fakta för att skapa en bild över potentiella problem inom försörjningskedjan, vidare riktades den teoretiska referensramen in på teorier och modeller inom riskdefinition, riskstrategier och analysverktyg för riskbedömning. Sedan genomfördes en fallstudie av hur företag A upplever risker. Den empiriska datan blev insamlad genom semi-strukturerade intervjuer med individer på företagets inköpsavdelning, med fokus på hur de identifierar och hanterar risker. Därefter analyserades den insamlade datan från intervjuerna, utifrån den teoretiska referensramen. Resultatet visade att det finns en stor riskförståelse och aktivt arbete mot olika typer av risker, samt för att minimera störningar är den främsta åtgärden kommunikation med leverantörer. I studien framkom även att det inte finns någon enhetlig riskstrategi och riskhantering bland individerna på inköpsavdelningen, istället hanteras riskerna utifrån enskilda situationer

Nyckelord: Inköp, Risk management, Risk strategy, Supply chain risk, Störningar i försörjningskedjan.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 FÖRETAGSBESKRIVNING.....	2
1.3 PROBLEMDISKUSSION	2
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
2. TEORETISK REFERENS RAM	5
2.1 DEFINITION AV RISK	5
2.2 METODER FÖR RISKIDENTIFIERING	6
2.3 RISKHANTERINGSSTRATEGIER	8
3. METOD.....	10
3.1 FORSKNINGSDSIGN	10
3.2 FORSKNINGSMETOD	11
3.3 TROVÄRDIGHET	12
3.3.1 RELIABILITET	13
3.3.2 VALIDITET.....	13
3.3.3 ETIK	13
3.3.4 KRITISK GRANSKNING	14
4. EMPIRI	15
4.1 BAKGRUND OM FÖRETAG A	15
4.2 DEFINITION AV RISK	15
4.3 METODER FÖR RISKIDENTIFIERING	17
4.4 RISKHANTERINGSSTRATEGIER	18
5. ANALYS	22
5.1 DEFINITION AV RISK	22
5.2 METODER FÖR RISKIDENTIFIERING	23
5.3 RISKHANTERINGSSTRATEGIER	26
6. SLUTSATS	28
6.1 SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNING	28
6.2 FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER.....	29
6.3 VIDARE FORSKNING	29
7. KÄLLHÄNVISNING	30
8. BILAGOR.....	33
8.1 INTERVJUFRÅGOR.....	33

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet berörs begreppet risk och riskhantering. För att få en förståelse för studiens ämne och beröringspunkter kommer detta förklaras i bakgrunden. Detta leder sedan in till problematiseringen inom ämnet, och därefter till studiens syfte och frågeställning.

1.1 BAKGRUND

I början av 2020 drabbades flera delar av världen av en samhällspest, kallad Covid-19. Enligt Seifert och Markoff (2020) spred sig viruset som en löpeld genom Kina. Därefter har viruset spridit sig till de flesta delar av världen vilket bland annat har resulterat i flera avbrott i försörjningskedjan. I början var det framför allt livsmedelsprodukter som blev drabbade då människor valde att bunkra upp stora lager av exempelvis konserverburkar och toalettpapper. Efterfrågan blev mycket högre än vad det fanns i utbud och till följd av detta uppkom en brist på flera olika varor. Under epidemins gång valde flera länder runt om i världen att stänga sina gränser vilket har lett till att tillgången på vissa material och komponenter har blivit svårt att få tag i (Seifert & Markoff, 2020). Institute for Supply Management (ISM, 2020) har undersökt Covid-19 och dess effekter på försörjningskedjan genom att bland annat göra en enkätundersökning som behandlar hur olika företags försörjningskedja i USA har blivit påverkat av Covid-19. Av enkätresultaten framgår att ledtiden har fördubblats och att 44 % av deltagarna anser sig inte ha en plan för att undvika stopp i försörjningskedjan med produkter från Kina.

För att få en förståelse för hur företag tidigare hanterat risker har en enkät genomförts (Deloitte och Forbes 2016), enkäten hade ett globalt fokus och över 300 styrelsemedlemmar har fått medverka. Det framkommer att 76% av tillfrågade anser att deras företag skulle ha en effektiv hantering mot en kris, dock är det endast 49% som har en färdig specifik krisplan att följa vid olika krisscenarier. I enkäten så får deltagarna svara på vilken åtgärder som de anser vara viktigast att förbättra utifrån tidigare kriser, de två mest valda alternativen var att fokusera på att bli bättre på att identifiera krisscenarion och förbättra deras upptäckts och varningssystem för kriser. Även Business Continuity Institute (BCI, 2018) har genomfört en enkät till 589 organisationer. Rapporten visar att 56 % har minst fått ett avbrott i deras försörjningskedja som har orsakat försening och 15% av organisationerna har upplevt mellan 6 till 20 avbrott under det senaste året. Avbrotten i försörjningskedjan hade enligt 48% företagen kostat mellan 50 000 euro till 250 miljoner euro.

Ett fall som har blivit uppmärksammat och som berör avbrott i försörjningskedjan är Ericsson-fallet, vilket Norrman och Jansson (2004) tar upp i sin studie. Ericsson AB är en stor aktör inom nätverk till mobilkommunikation och bolaget drabbades under år 2000 av en stor katastrof till följd av en brand hos en av deras underleverantörer. Branden resulterade i ett kostsamt avbrott i försörjningskedjan. Underleverantören var Ericssons AB:s enda tillverkare av en kritisk komponent till deras mobiltelefoner. Ericsson AB förlorade månader av produktion samt uppstod stora inkomstbortfall på grund av inte fanns någon riskhantering till detta flödet. Katastrofen under år 2000 var den primära anledningen till att Ericsson AB även valde att ta ett steg tillbaka avseende tillverkning av mobiltelefoner och därmed inte längre vara en marknadsledande aktör inom detta område. Ericsson AB insåg att företaget behövde stärka sin riskhantering och valde därför att agera. Ericsson AB utvecklade processer och verktyg för på så sätt förebygga risker och minimera risken för att inte hamna i en liknande situation i framtiden.

1.2 FÖRETAGSBESKRIVNING

Denna studie är en fallstudie på ett företag som kommer benämnas som företag A. Det är en av de ledande leverantörerna i Sverige på tekniska konsulttjänster, underhåll och entreprenad inom energisektorn. Företag A omsätter cirka 2 miljarder kronor och har 1100 anställda. De sköter driften och underhåll för vattenkraft, vindkraft och kärnkraftsanläggningar runt om i Sverige. För tillfället pågår det stora projekt med ett av Sveriges ledande energibolag, vilket är att byta ut elmätare hos privatkunder. En del av del verksamheten fokuserar även på att hyra ut konsulter och laboratorium inom energisektorn.

1.3 PROBLEMDISKUSSION

Enligt Borge (2001) innebär risk att vara utlämnad och något som eventuellt kan generera ett sämre resultat. Författaren menar även på att risk management innebär att vidta åtgärder för att förändra situationen samt att försöka minimera negativa effekter genom förebyggande åtgärder.

Supply Chain Risk Management (SCRM) är vanligt förekommande inom företag och det framgår också att oförutsedda händelser har ökat, samt att det påverkar företag mer nu än förr i tiden (Chang, Ellinger & Blackhurst, 2015; Ho, Zheng, Yildiz & Talluri, 2015; Richey, Natarajarathinam, Capar & Narayanan, 2009; Stecke och Kumar, 2009; Coleman,

2006). I och med att leverantörskedjan är sårbar vid kriser bör företag ha en plan på hur de ska hantera dessa oförutsedda händelser och de risker som det medför. Chopra och Sodhi (2004) menar på att de flesta företagen har en fastställd plan och strategi för de risker som besitter en låg negativ påverkan, men har en hög sannolikhet att det inträffar. Dock bortser majoriteten av företag att ha en plan och strategi för de risker som bidrar till stora konsekvenser och negativ påverkan på företaget eftersom det är en låg sannolikhet att detta inträffar. Richey m.fl. (2009) har studerat hur företag fördelar ansvaret för risker inom organisationen och studien visade att 66% av de svarande företagen har minst en person som ansvarar för riskhantering.

Det ställs ofta krav på inköpare att vara kostnadseffektiva vid inköp av produkter och upphandling av olika avtal med leverantörer. Även ett ökat fokus på effektivitet och kostnadsbesparingar har varit en bidragande anledning till mer outsourcing av produktion och globala försörjningskedjor (Stecke & Kumar, 2009). Det gör att den moderna leveranskedjan blir allt mer sårbar och med fler steg i kedjan, exempelvis fler transporter som exponeras mot risker såsom naturkatastrofer och andra oförutsedda händelser. Enligt Coleman (2006) har även oförutsedda händelser som naturkatastrofer, terroråd, och ekonomiska katastrofer som t.ex. finanskriser har ökat allt mer frekvent. Det är därför viktigt att det finns förberedelser och strategier för att kunna hantera dessa situationer. Richey m.fl. (2009) menar att det krävs mer forskning kring riskområdet eftersom det krävs planering för att kunna hantera situationerna. Även om begreppet risk management blir allt vanligare, och som det har forskats en hel del om, finns det enligt den studerade litteraturen en stor problematik med försörjningskedjan vid oförutsedda händelser. I och med att företag har en mer global leveranskedja uppkommer en annan typ av sårbarhet som tidigare inte har funnits (Chang m.fl., 2015; Ho m.fl., 2015; Stecke & Kumar, 2009; Coleman, 2006).

Därför kommer denna studien att undersöka hur företag A:s påverkas av allt mer globala försörjningskedjor och de risker som medförs. Studien kommer att redogöra för hur inköparna på företag A identifierar och minimerar risker inom deras försörjningskedja.

1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna studie är att förstå hur företag A hanterar samt identifierar risker i försörjningskedjan ur ett inköpsperspektiv.

Utifrån syftet på rapporten har följande frågeställningar tagits fram.

- Vilken förståelse har företag A för risker inom försörjningskedjan?
- Vilka åtgärder har företag A:s inköpsavdelning för att identifiera och minimera riskerna i försörjningskedjan?
- Vilka risker finns inom företag A:s försörjningskedjor?
- Hur hanterar det företag A:s inköpsavdelning risker vid oförutsedda händelser?

2. TEORETISK REFERENS RAM

Nedan berörs de begrepp och teorier av den valda litteraturen som den teoretiska referensramen är uppbyggd av. Teorin tar upp olika riskperspektiv inom försörjningskedjan för att förstå vilka faktorer som påverkar området. Den teoretiska referensramen är uppbyggd av tre olika steg, först undersöks olika definitioner av risk, för att sedan utifrån tolkad riskdefinition undersöka olika risk-strategier och verktyg. Den teoretiska referensramen utgår från studiens syfte och frågeställning, för att sedan kunna appliceras på studiens empiriska material i analysen.

2.1 DEFINITION AV RISK

Definitionen av risk är ett begrepp som har bedömts och tolkats på ett flertal sätt. (Ponomarov och Holcomb (2009) och Kaplan (1997) anser att all typ av aktivitet som innehåller mänsklig hantering anses innehålla risk, och det finns därför ett behov av att förebygga hantering av risker och därmed minimera konsekvenserna av oförutsägbara händelser. Waters (2011) menar att risk, inom supply chain, är en händelse som gör att det planerade flödet inom en kedja inte kan genomföras. Det kan exempelvis vara förseningar eller gods som har gått sönder i flödet. Detta leder till ett mer komplext problem än att bara en viss produkt eller några olika produkter inte blir färdigställda. Waters (2011) hävdar att kostnaden kan bli mycket hög om flödet rubbas från det normala. Eftersom hela leveranskedjan påverkas av minsta lilla avvikelse, resulterar detta i att konsekvenserna kan bli väldigt stora om en viss del blir försenad.

Det finns enligt Paulsson (2007) indirekta samt direkta risker inom försörjningskedjan. Detta syftar på de direkta kostnader som antingen kan öka, t.ex. kostnaden av transport som är direkt sammankopplat med ens försörjningskedja, eller den indirekta risken att kunder köper mindre och att efterfrågan därmed minskar. Båda dessa faktorer kan resultera i att det blir en förlust i pengar. Genom att analysera flödet går det att se vilka delar som utgör en mer väsentlig risk än andra. Paulsson (2007) hävdar att det finns flera sätt som risker kan uppkomma i en försörjningskedja. Det är därför av stor vikt att ett företag analyserar sin försörjningskedja och bryter ner dess beståndsdelar, framför allt eftersom försörjningskedjan i sin helhet är väldigt komplex. Vid nedbrytning av olika faktorer och moment i kedjan går det att tyda olika risker och hur väsentliga momenten är för kedjans helhet. Vid analys av försörjningskedjan är det väsentligt att företaget har en startpunkt och en slutpunkt.

Enligt den studerade litteraturen kommer risk inom försörjningskedjan i denna studien att definieras som en oväntad aktivitet som förändrar det förutspådda flödet inom kedjan. Förekommande för risk är att det medför någon form av negativ konsekvens. Litteraturen belyser främst den ekonomiska aspekten, då risk är kopplat till inkomstförlust av olika slag. Utifrån vår definition av risk krävs det även olika metoder för att identifiera potentiella risker. Vilket i följande avsnitt kommer att presenteras och tolkas olika teorier och metoder kring riskidentifiering.

2.2 METODER FÖR RISKIDENTIFIERING

Enligt Kaplan (1997) finns det tre utgångsfrågor att använda sig utav när risken ska definieras. Dessa tre frågor lyder följande:

- Vad kan hända?
- Hur sannolikt är det?
- Vad är konsekvenserna?

Kaplan (1997) anser att tillvägagångssättet på första frågan är att utgå från ett scenario. Risksituationer kan vara väldigt komplexa och som ett första steg bör en beskrivning av händelsen genomföras, för att se hur scenariot kan utspela sig. Därefter bör det avgöras hur risker ska hanteras, vilket görs genom en analys av hur sannolikt eller frekvent scenariot kan vara och vilken skada det kan resultera i. Genom att analysera dessa tre frågor ger det en större förståelse för vilken typ av åtgärder som bör vidtas i samband med scenariot.

Enligt Hewitt och Pham (2018) är en kvalitativ riskbedömning användbar för att bedöma olika kategorier genom att betygsätta sannolikhet och frekvens på risken. Det är en effektiv och lätthanterlig metod som inte ställer höga krav på att utövaren ska ha utbildning eller erfarenhet av riskmetoder. Kvalitativa metoder kan vara effektiva och värdefulla om man tar hänsyn till den statistiska osäkerheten som kan uppstå. Den är främst nyttig för organisationen då den skapar:

- Överblick och förståelse för graden av risk från ett kortsiktigt perspektiv.
- Verktyg för vetskap om vilka risker som behöver prioriteras.
- Skapa en korrekt intern roll- och ansvarsfördelning till de olika riskerna.

Paulsson (2007) använder DRISC- modellen i sin doktorsavhandling som ett verktyg för att kunna hantera risker i försörjningskedjan, resultatet visade i en teststudie att modellen var framförallt värdefull i processen för att identifiera och överblicka den totala riskbilden.

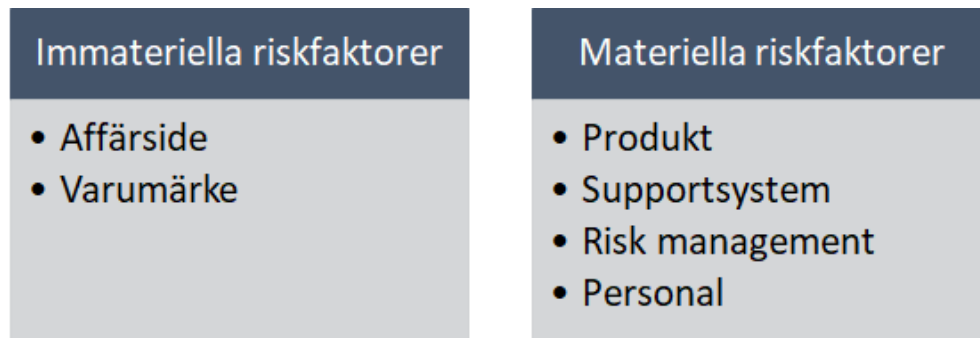
En del av DRISC-modellen framtagen av Paulsson (2007) delar in riskfaktorerna i två olika segment. Den ena är immateriella riskfaktorer, vilket är affärsidé och varumärke. Affärsidé kan t.ex. vara att erbjuda slutkunden leverans inom två dygn, vilket ställer extra krav på leveransprecision och korta ledtider. Då krävs det att dessa krav tas i beaktning när riskbilden ska analyseras i samband med slutleveranser. Varumärke innebär att undersöka vilken inriktning och image företaget uttalar och erbjuder kunder, och utifrån detta analysera vilka risker som uppstår. Exempelvis att marknadsföra sig som leverantör av högkvalitativa lösningar kan ställa högre krav på slutresultatet och kundnöjdhet.

Det andra segmentet Paulsson (2007) beskriver är materiella riskfaktorer, vilka fokuserar på interna förutsättningar. Först ut av materiella riskfaktorer är produkten, beroende på hur många olika komponenter som produkten kräver och hur komplex konstruktionen är medför en viss riskbild. Produktionsprocessen är ytterligare en riskfaktor eftersom riskbilden kan variera beroende på hur många kritiska steg det finns i tillverkningen, exempelvis hur många produktionsanläggningar som krävs samt hur flexibla dessa är för att färdigställa produkten. Sista riskfaktorn som fokuserar på produkten är att undersöka risken i produktflödet. Det kan exempelvis vara om det finns komplexa logistiklösningar eller om det finns möjlighet utifrån produktens hållbarhet att använda sig av buffertlager.

För att hantera dessa produktfaktorer krävs det system som supporterar hanteringen av verksamheten, det kan exempelvis innebära datasystem och lagerföringssystem. Paulsson (2007) menar att dessa förutsättningar är en riskbild som behöver analyseras och denna riskfaktorn kallas supportsystem. Inom verksamheten finns det även hanteringar och strategier mot risker, det kan vara riskåtgärder som exempelvis försäkringar mot skador på produkten och kvalitetskontroller, denna riskfaktorn benämns som risk management. Slutligen är personal den sista materiella riskfaktorn. Beroende på hur mycket mänskliga påverkan som krävs för att försörjningskedjan genomförs på ett fullkomligt sätt.

I denna studie anses det inte vara relevant att inkludera tre olika riskfaktorer kopplat till produkten i den teoretiska referensramen, eftersom företag A endast köper in färdigställda produkter. Det finns inte heller samma möjlighet till att granska själva tillverkningsprocessen. Dock är produkten fortfarande en av riskfaktorerna och därför har DRISC-modellen blivit

anpassad till att sammanfatta produkten, produktionsprocessen och produktflödet till endast produkt. Sammanställningen av den anpassade modellen med riskfaktorer presenteras nedan i (se Figur 1).



Figur 1: Överblick av immateriella och materiella riskfaktorer. Bearbetad från Paulsson (2017).

Vid summering av de ovan nämnda analysverktygen konstateras att företag bör använda sig av olika metoder för att förstå sin försörjningskedja och uppmärksamma eventuella störningar. Enligt de studerade teorierna är det viktigt att bryta ner försörjningskedjan för att kunna förstå och identifiera potentiella risker, och sedan utgå ifrån olika scenarion för att bilda sig en uppfattning om vilka konsekvenser och kostnader som kan uppstå. Vidare kan verksamhetens olika riskfaktorer studeras. Genom att använda sig av DRISC-modellen som innehåller både immateriella och materiella riskfaktorer, kan en förståelse för hela riskbilden skapas. För att skapa en större bild av hanteringen av risker, kommer senare avsnitt presentera strategier utifrån ett riskperspektiv.

2.3 RISKHANTERINGSSTRATEGIER

Waters (2011, s.89) menar att företag bör utforma policys och förberedelse vid oförutsedda händelser och därför bör de ha någon form av riskhanteringsplan. Ofta har företag inte planer för en specifik risk, utan de har en generell plan för att hantera oförutsedda situationer. För att kunna utforma en sådan policy bör företaget använda sig av nedan punkter.

- Ett team som är huvudansvariga för riskhanteringen, det bör även stå vilka som ingår i denna avdelning samt vilka uppgifter de har hand om.
- Hur företaget förhåller sig till risker, hur det ska hanteras vid olika situationer och strategier för att minimera negativa effekter mot organisationen.

- Strategier utformade tillsammans med sina underleverantörer.
- Verktyg för att kunna identifiera riskerna och metoder för att hantera dess effekter på flödeskedjan.
- Alternativa tillvägagångssätt för beslut som minimera risker inom kedjan.
- Träning och förbereda sin personal för att kunna hantera risker om det uppstår.
- Kommunikation mellan hela flödeskedjan för att kunna hitta risker och även vara tydlig med vem inom kedjan som är ansvarig för om det uppstår en oförutsedd händelse.

Enligt Ponomarov och Holcomb (2009) anser att organisationer kan minimera oförutsedda händelser som har ett negativt inflytande genom att sträva efter att vara resistent inom försörjningskedjan. Det innebär att ha en effektiv respons hantering och vara kapabla till att både återhämta och förändra organisationen vid oförutsägbara händelse. Ponomarov och Holcomb (2009) tar upp att begreppet resistens kan beskrivas som mängden störningar och avbrott som försörjningskedjan hanterar utan att påverka försörjningskedja funktion och kontroll. Carpenter, Walker, Anderies, Abel (2001) anser att en viktig del av begreppet resistens fokuserar på hur en organisation ställer sig till större störningar och vilken kapacitet den har att vara anpassningsbar under avbrott, vilket är beroende på hur organisationen kan förändra och lära sig under tiden.

Utifrån den studerade litteraturen finns det proaktiva strategier för att hantera risk och oförutsedda händelser, genom att använda sig av olika riskstrategier. Det går även att arbeta mer retroaktivt, genom att försöka vara en resistent organisation, d.v.s. att vara föränderlig under situationens gång.

3. METOD

I följande avsnitt kommer tillvägagångssättet för denna uppsats att presenteras, därtill kommer motiveringar till val av metod och hur informationen samlades in att beskrivas, samt dess relevans. Trovärdigheten kommer också att belysas för att säkerställa att studien är transparent och att den ska kunna replikeras.

3.1 FORSKNINGSDSIGN

För att samla in data till studien har vi valt oss av en fallstudie. Bryman och Bell (2019) menar på att en fallstudie är applicerbar på både kvalitativa och kvantitativa metoder. Det går även att blanda ihop dessa metoder vid en fallstudie. Innebörden av en sådan fallstudie är att författarna studerar ett företag eller personer inom ett företag, genom intervjuer och data från det valda företaget (Bryman & Bell, 2019). Vi ansåg att en fallstudie var rätt väg att gå, i och med att vi ville undersöka hur företaget hanterar risker. Studien är baserad utifrån ett företag som fokuserar på drift och serviceunderhåll inom energisektorn som fortsättningsvis kommer benämnas som företag A. Deras produkter och reservdelar tillverkas hos andra aktörer, därav är outsourcing en stor del av deras försörjningskedja. Anledningen till att företag A ansågs vara relevant var delvis att deras globala försörjningskedja bidrog till intressanta riskaspekter vid oförutsedda händelser. Även företagets storlek ansågs passande för att kunna få tillräckligt med perspektiv från olika inköpsindivider. Därför fann vi det intressant att se hur företaget förbereder och hanterar risker inom organisationen. Denna studie var något som företag A tyckte lät intressant att medverka i. Därefter skickade vi ut en förfrågan till samtliga fyra individer på det lokala kontoret om de var villiga att ställa upp på en online-intervju, vilket de alla tackade ja till. Individerna hade olika roller och erfarenheter som gjorde att det fanns en spridning av perspektiv. Detta var positivt för att få ett helhetsperspektiv och en så korrekt bild som möjligt över deras riskhanteringsarbete. De övriga två medarbetarna på inköpsavdelningarna som var baserade i andra städer fick vi inte kontakt med. Dock hade de snarlika positioner som de individer som medverkade.

Intervjuerna utfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att frågorna kommer vara utformade innan intervjun. Dessa frågor kan omformuleras beroende på intervjuobjektet, men dock inte i för stor utsträckning. Vi ville oavsett ha svar på de förutbestämda frågorna, men det kan bli något annorlunda beroende på intervjuobjekt (Bryman & Bell, 2019). Intervjuerna varade i cirka en timme med samtliga fyra intervjuobjekten. Först började vi intervjun med att introducera ämnet för att sedan gå vidare

till frågorna som var utformade innan intervjun. Följande frågor är några av de utformade frågorna:

1. Vilken inblick har ni hos leverantörerna och deras flöde?
2. Vill du beskriva hur er försörjningskedja ser ut?
3. Hur identifierar ni potentiella risker?

Första personen som intervjuades arbetade som projektinköpare, i nuläget var det ett längre projekt som var aktuellt, där personen ansvarade för alla inköp för projekt. Andra personen arbetade inom kategoriskt inköp, där eltillbehör var främsta kategorin. Tredje personen arbetade som kategorisk inköpare med företag A:s fordonsflotta, och ansvarade för bland annat att köpa in nya bilar, upphandla avtal och även få till service på befintliga fordon. Fjärde intervjupersonen arbetade som inköpschef, där fokus var strategisk planering.

Under rådande omständigheter med effekterna av Covid-19, har vi dessvärre inte haft möjligheten att kunna träffa våra intervjuobjekt. Lösningen för att genomföra intervjuerna blev online, via Zoom. Där vi valde att bjuda in intervjuobjekten via videolänk, så att intervjuobjekten kunde se oss och vi kunde se dem.

Enligt Bryman och Bell (2019) kan det vara enklare att få till intervjuer online, främst på grund av det ofta inte är lika tidskrävande och kostsamt som att träffas i verkligheten. Det kan även underlätta att ställa känsliga frågor under en intervju online, då det kan upplevas lättare att svara på dessa frågor när intervjuaren inte är fysiskt på plats. Nackdelar kan vara att det ställer krav på nätverksuppkopplingen för att få en trivsamt intervju. Via en online-intervju går det inte att känna stämningen i rummet på samma sätt som vid en fysisk intervju. Det går att se ansiktsuttryck om en kamera finns, men det går oftast inte att se helheten med kroppsspråk eftersom kameran i de flesta fallen inte visar mer än ansiktet. Detta kan medföra att det blir svårare att bygga upp en tillit till intervjuobjektet, och att relationen inte blir lika bra som vid ett möte på plats (Bryman och Bell, 2019).

3.2 FORSKNINGSMETOD

Vid uppstarten av vår studie diskuterade vi vilket ämne och frågeställning som vi var intresserade av. Vi kom då fram till att syftet vi ville uppnå med vår studie var att undersöka och få en djupare förståelse för hur risker kunde påverka försörjningskedjan. Enligt Ahrne och Svensson (2015) är grundprincipen i kvalitativa metoder att studera hur händelser, upplevelser, tankar och hur beslutsfattande framkommer och i vilka situationer. Utifrån vårt

syfte och frågeställning ansåg vi därför att en kvalitativ metod till vår studie var passande. Vi påbörjade vår studie genom att försöka samla in mer allmänna fakta och teorier för att skapa oss en bild över problemen inom försörjningskedjan vilket är ett vanligt tillvägagångssätt i kvalitativa forskningar (Bryman & Bell, 2019).

Under studiens process har vi använt oss av Malmö universitetsbiblioteks sökmotor och Google scholar. Vi valde främst att använda oss av följande sökord "Supply chain risk". "risk strategy" och "disruptions in supply chain". Dessa sökord hjälpte oss att hitta relevant data utifrån vårt syfte.

3.3 TROVÄRDIGHET

Den teoretiska referensramen är vald genom stor hänsyn till tidigare forskning inom området, samt tagit del av modeller och teorier inom ämnet. Vi har med omsorg valt ut relevanta teorier inom ämnet, vilka är vetenskapliga artiklar och doktorsavhandling som har genomgått Peer Review. Genom att en stor del av vår teoretiska referensram har genomgått flera granskningar och är testad tidigare på andra företag anser vi att det bidrar till att skapa trovärdighet i vår studie. Enligt Ahrne och Svensson (2015) finns det sätt att säkerställa att en kvalitativ studie är trovärdig, exempelvis att studien har genomförts på ett transparent tillvägagångssätt. Genom att visa forskningsprocessen bidrar det till att den är möjlig att kritisera och diskutera. Delning av forskningsprocessen kan leda till att det skapas ett större intresse och tillförlitlighet kring studien. För att säkerställa transparens och ta del av fler perspektiv så väljer vi att avsluta vår intervju med att fråga intervjuobjektet: "Utifrån att vi vill få en förståelse för er riskhantering inom organisationen, vad hade du ställt för fråga idag som inte vi har gjort?" (Bryman & Bell, 2019, s.490). Genom att intervjua flera individer och jämföra deras resultat inom samma miljö menar Ahrne och Svensson (2015) kan skapa en ökad säkerhet i resultaten, framför allt säkerställer vi att det inte är endast en persons åsikt. Vi ansåg att det var en svårighet att veta hur många intervjuobjekt som behövdes inom studien för att få en teoretisk mättnad. Vi ville inte ha för många personer och riskera att inte komma in på djupet med intervjuobjekten. Vilket kan bidra till att det blir mer ytliga intervju där fördjupat perspektiv kan saknas. Det kan vara en problematiskt att få en teoretisk mättnad på för få personer, eftersom det blir en svårighet att få fram olika perspektiv och synpunkter (Bryman & Bell, 2019). Vi valde att ha intervju med fyra individer inom samma företag för att få flera perspektiv på deras tillvägagångssätt och tankar. Vi anser att studien fick tillräckligt med djup, i och med längden på varje samtal och antalet personer som ligger i grund för det empiriska materialet. För att studien inte skulle bli för omfattande valdes endast att fokusera

på inkösperspektivet, vilket kan bidra till att studien blir svår att generalisera på olika avdelningar och företag (Bryman & Bell, 2019).

3.3.1 RELIABILITET

För att genomföra en trovärdig studie eftersträvade vi både extern och intern reliabilitet. Det genomfördes genom att åsidosätta personliga åsikter vid insamlingen av data, och båda observatörer bekräftar att det är korrekt tolkad data som är relevant till forskningens syfte. Det gör att vid ett försök till att upprepa insamlingen av data ska det vara stora likheter mellan resultaten (Bryman och Bell, 2019).

3.3.2 VALIDITET

Bryman och Bell (2019) beskriver validitet som en indikation eller ett mått på hur man mäter ett begrepp eller kunskap i verkligheten. Inom validitet finns det även intern och extern validitet. Intern validitet syftar på hur valda teorier i anknytning till studien är relevanta. Extern validitet innebär om själva resultatet kan förknippas med andra företag, med andra ord om resultatet kan generaliseras. Den interna validiteten av vår studie bör anses vara hög, eftersom vi har använt oss av väl beprövade metoder och teorier inom ämnet riskhantering och supply chain management. Det som kan tänkas vara en svaghet i vår studie är om resultatet kan generaliseras, då riskhantering möjligtvis kan vara olika beroende på företag och bransch. Vi anser att resultatet bör gå att generaliseras till viss del, men att helheten kan skilja sig utifrån både företag och bransch (Bryman & Bell, 2019).

3.3.3 ETIK

För att säkerställa att intervjuobjektet ger en objektiv syn vid intervjun har vi valt att de medverkande ska vara anonyma. Anonymiteten används även för att inte individen ska kunna bli igenkänd och påverka hens arbete och anställningar i framtiden. Företaget som individerna jobbar på kommer inte heller framgå vid namn, eftersom det kan finnas en risk att företaget tar skada i media eller hos konkurrerande verksamheter. Informationen vi har tagit del av i denna studie är inte offentlig, därför är det en viktig faktor att företaget och intervjuobjekten är anonyma (Bryman & Bell, 2019). Alla intervjuobjekt har tillfrågats individuellt ifall de har viljan och möjlighet att delta, därav finns det ett samtycke till att medverka i studien. Vi har även varit tydliga och förklarat att vår studie avser att undersöka hur företaget arbetar med riskhantering. Både samtycke och information är två krav som Bryman och Bell (2019) tar upp som inkluderas i det etiska övervägandet. Studien har inte heller studerat någon i hemlighet utan vi har haft ett transparent förhållningssätt mot intervjuobjekten. I samband

med intervjuerna frågade vi samtliga intervjuobjekt om det var okej att det spelades in, för att vi i efterhand skulle kunna lyssna igenom intervjuerna vid transkribering. Samtliga personer godkände inspelning.

3.3.4 KRITISK GRANSKNING

Stora delar av den teoretiska referensramen är främst till producerande företag. Utifrån vår studie är företag A inte ett producerande företag i synnerhet. De har viss produktion av tillbehör, men fokuserar främst på tjänster, vilket kan leda till att vissa teorier inte är helt anpassade efter det studerade företaget. I och med att vi har studerat en avdelning inom företaget har vi endast fått ett perspektiv av riskhantering. Vi får därav inte en helhetsbild av riskhantering på hela företaget och därför är studien begränsad. I och med att vi befinner oss i en extraordinär situation nu, där Covid-19 har fått en stor inverkan på samhället, fick vi en inblick i hur riskhanteringen ser ut vid detta tillfället. Dock får vi inget svar på hur företag A har hanterat riskerna i slutändan av denna situation. Det kan även tänkas att företaget har blivit mer riskmedvetna i och med Covid-19. Därtill kan deras risksyn ha förändrats, jämfört med hur det var innan denna situation. Utifrån den rådande situationen med Covid-19 fanns en del svårigheter med att få fram ett företag med medarbetare som hade tid och möjlighet att delta i vår studie. Detta gjorde att vår planering inte riktigt gick som tänkt, då vi hade några olika företag som var aktuella att delta i studien, men som sedan inte hade möjlighet. I slutändan var det endast ett företag som kunde ställa upp vilket var företag A.

4. EMPIRI

I följande kapitel presenteras den insamlade informationen utifrån de muntliga intervjuerna med företag A. I och med anonymiteten kommer de personer som har intervjuats inte skrivas ut med namn, utan endast benämnas som intervjuperson, intervjuobjekt och individ.

Empiridelen består av intervjuer baserade på fyra olika individer inom inköpsavdelningen.

4.1 BAKGRUND OM FÖRETAG A

Företag A är en decentraliserad inköpsorganisation, som består av sex stycken inköpare med titlarna operativa-, strategiska- och projektinköpare. Några av deras stora inköpskategorier är inköp av fordon, maskiner inom gräv och schakt, konsulter som sköter drift och underhåll på olika energianläggningar och inköp hos grossister som exempelvis elmaterial och skyddskläder. Dessutom använder sig även företaget av tekniska konsulter till olika projekt.

Enligt våra intervjuobjekt nämner samtliga att påverkan av nuvarande samhällsepidemi (Covid-19) inte har haft en väsentlig effekt på företag A. Det som har förändrats enligt en av individerna är att företag A har varit tvungna att avsluta vissa avtal, framförallt kontrakten med de tekniska konsulterna, som en form av kostnadsbesparing. Våra intervjuobjekt menar på att Sverige har haft få restriktioner jämfört med andra länder och att de flesta verksamheter har försökt agera som vanligt. Det har gjort att företag A inte än har sett någon större effekt av pandemin. Samtliga intervjupersoner är eniga om att situationen kan förändras. I och med att många andra länder i världen har stängt ner helt och hållet, har de inte heller behövt material och råvaror. Ett problem företag A ser som kan tänkas ske, är att många länder ligger efter i samhället och kommer behöva ta igen, och då kan de även behöva mycket material. Detta kan eventuellt leda till att det blir en kraftigt ökad efterfrågan och risk att det blir materialbrist även i Sverige.

4.2 DEFINITION AV RISK

En av intervjupersonerna beskriver att det finns flera olika typer av risker som även påverkar försörjningskedjan. Det kan exempelvis innebära valuta-, leverans-, pris-, råvaru- och avtalsrisk. Det gäller att identifiera alla möjliga flaskhalsar, vilket exempelvis kan vara att en viss skruv får leveransproblem och stannar upp ett helt projekt. En annan av intervjupersonerna beskriver att risk är något som händer som inte är förväntat och att det finns olika nivåer att förebygga risker, högre och lägre nivåer. På högre positioner inom företaget undersöks risker på en mer övergripande nivå med omvärldsanalyser och risk management. På lägre nivåer undersöks risker främst på detaljnivå i försörjningskedjan. En

tredje av intervjupersonerna menar på att den främsta risken inom hens område är att leverantörerna inte fullföljer avtalet som de har. Det kan vara på grund av att det saknas komponenter i fabriken, leveransförseningar eller att i värsta fall leverantören inte kan leverera alls.

Ett av intervjuobjekten anser framförallt att risk inom försörjningskedjan innebär att det kan bli leveransstopp och delar som är nödvändiga för operatörerna inte finns tillgängliga. En stor risk som finns i individens arbete är framför allt personalrisken. Samma person arbetar ensam med en kategori, där ingen annan på företag A har speciellt stor insyn i den dagliga verksamheten. Individen menar på att om hen blir borta från jobbet, är det en stor risk att ärenden faller mellan stolarna. En annan av de intervjuade anser att det är viktigt att ha en förståelse för helheten i försörjningskedjan, att det inte enbart är risken i produkten och tjänsten som köps in. Det finns oväntade risker som är väldigt svåra att förutse, fast allt är planerat och går korrekt till kan det uppstå helt oförutsedda saker som sätter stopp för leveranskedjan. Intervjuobjektet berättar om ett tillfälle när allting gick som planerat och en sändning skulle skickas från leverantören i Kina, men då stoppade staten alla transporter under en viss period för att luften behövde bli renare under sommar- OS.

Enligt en av de intervjuade kan leverantörerna i försörjningskedjan vara en risk som kan vara väldigt svår att förutse, eftersom leverantörerna blir väldigt påverkade av saker utanför deras verksamhet. Det kan vara att deras bransch befinner sig i kris och har inte samma efterfrågan vilket leder till konkurs, även om företag A har beställt samma mängd produkter. En annan av intervjupersonerna berättar att det ibland kan vara svårt att följa hela kedjan av leverantörer. Då företag A tar in en leverantör för levererar en tjänst eller produkt, så kan denna leverantören i sin tur använda sig vidare av flera underleverantörer. Till slut kan denna kedjan bestå av åtta stycken leverantörer inom försörjningskedjan. Det gör att det blir väldigt komplext om något problem uppstår, vilket betyder att insynen blir begränsad, då inte ens våra leverantörer vet vart ursprunget är på vissa material och komponenter.

Samtliga intervjuobjekt har någon form av riskdefinition, och det framgår via intervjuerna att ingen av individerna har samma bild av vad en risk innebär. Riskerna är också olika beroende på individ och position.

4.3 METODER FÖR RISKIDENTIFIERING

En av intervjupersonerna anser att det är väsentligt att bryta ner försörjningskedjan på detaljnivå, för att se vad de köper in. Eftersom det bidrar till att det blir enklare att undvika leveransbrist. Företag A gör materialidentifieringar för att förutse hur mycket material som kommer behövas, och fokus ligger då på det strategiska och kritiska materialet. På så sätt kan leverantörer få information om det kommande behovet. Att se över hur mycket det kommande behovet kommer vara längre fram kan vara komplext, eftersom det även styrs utifrån hur mycket oplanerat underhåll och service som krävs på deras driftanläggningar.

En av intervjupersonerna anser att insynen hos leverantören är något begränsad, beroende på vilken leverantör. Vissa leverantörer berättar hur produktionen ser ut över ett helt kvartal vilket gör att företag A kan fånga upp vissa risker om de ser att exempelvis produktionen inte är tillräcklig. För att få insyn använder företag A sig av olika mätetal som KPIer, för att kunna se och följa upp hur leverantörerna sköter sig. Om det finns leveransförseningar eller om produkterna inte håller den utlovade kvalitén. En annan av intervjuobjekten anser att insynen hos leverantörer ser olika ut, och att hos de stora leverantörerna som företag A anser är viktiga finns ofta en god insyn. Det förekommer även att de har insyn i leverantörens underleverantör. Skulle det vara så att det framkommer att deras leverantörer inte uppnår den förväntade prestationen, så häver företag A avtalet och letar efter en ny leverantör. Det blir en process att byta leverantör men ofta är det smidigt och allt är på plats inom 2-3 veckor. Intervjupersonen menar att företag A tänker på att sprida risken, genom att ha leverantörer runt om i världen, men ibland går det inte då råmaterialet för vissa produkter endast finns i ett land.

En av intervjupersonerna menar att de arbetar tätt med deras leverantörer, där leverantörerna anses ofta ha bra koll på deras kunder och marknaden. Exempelvis nu under Covid-19, där det har blivit en viss materialbrist för några leverantörer. Då har företag A:s leverantörer nekat kunder som lägger stora beställningar om de misstänker att det är för att bunkra upp lager. Detta gör att leverantörerna ser till att minimera risken att deras kunder, så som företag A inte får sina produkter på grund av brist av material. Enligt samma individ jobbar både företag A aktivt för att identifiera risker, och det gör även deras leverantörer.

Det framkommer av samtliga intervjuobjekt att företag A inte har något specifik metod för att identifiera risker i olika flöden. Intervjuobjekten belyser att de gör olika riskanalyser av

leverantörerna, dock menar samtliga på att de inte har en enhällig metod eller verktyg vid analys av risk.

4.4 RISKHANTERINGSSTRATEGIER

Vid inköp av produkter berättar ett av intervjuobjekten att det är viktigt att göra en riskanalys.

Riskanalysen består av olika delar som beskrivs på följande sätt:

- Var är den tillverkad?
- Vilken valuta är den köpt i?
- Vem står för garantier?
- Är det en beprövad eller ny produkt?

Vid uppföljning på inköpen finns det hållpunkter och uppföljning för att förstå var i processen produkten befinner sig. För att sedan analysera vilka mängder som går åt av produkten analyserar företaget den historiska omsättningen av materialet. Vid förebyggandet av risker menar personen att erfarenhet inom området är en viktig faktor, och att man bör lära sig att selektera leverantörer och välja ut de som är bra. Detta görs genom en bedömning, i första hand undersöks kvalitet, i andra hand leveransprecision och i tredje hand pris. För att förebygga risk tillkommer också en kostnad. till exempel så måste man väga risken att det blir en leveransförsening med kostnaden för att ha två veckors säkerhetslager av en produkt. Detta är en väsentlig del i företag A:s arbete, och det är som ett vågspel.

En annan intervjuperson menar att de främst arbetar med prognoser för att se vilka behov som finns i framtiden, där prognoserna utgår ifrån historisk användning tillsammans med förväntad användning. Sedan lägger de upp en strategi utifrån det. Samma individ beskriver även att de arbetar med ett riskbedömningsprogram, där de lägger in alla nya leverantörer sedan görs en bedömning på hur bra leverantören anses vara. När det kommer till en finansiell risk har företag A hjälpmedel för att analysera leverantörer utifrån kassalikviditet. Detta hjälpmedel används även på underleverantörer vid stora upphandlingar. De undersöker även om leverantörerna uppfyller deras krav, utifrån vad företag A:s kunder vill ha för tjänst eller produkt. Detta kan innebära att de även tar reda på om leverantörerna har någon viss certifiering, såsom ISO-standarder.

En intervjuperson beskriver att även leveranskontroller viktigt, genom att följa upp materialet var det befinner sig i processen. Samma person nämner att ur tidigare kriser har relationerna varit väldigt viktigt och att dessa relationer sköts med dialoger och ärlighet mellan aktörerna i

försörjningskedjan. Det kan förenklas om det upprättas forum där det byggs upp en ansvars- och rollfördelning från varje avdelning under kriser.

Enligt samtliga intervjupersoner finns det inga färdiga standardåtgärder vid eventuella försörjningsproblem, utan att de har alternativa lösningar såsom olika leverantörer och produkter. Så om det gäller en brist på en råvara kan det finnas möjlighet att använda sig av en annan variant av produkten för att undvika den råvaran. Dock, om det blir större kriser som bidrar till att nästan alla länder får stänga ner verksamheten blir det svårt att hitta några lämpliga alternativ. Intervjupersonerna menar vidare att fördelen med företag A:s leverantörskedja är att den är otroligt flexibel, med leverantörer som står i kö för att få till avtal inom vissa delar. Det gör att det finns ett stort utbud ifall någon av de nuvarande leverantörerna inte kan uppnå behovet. Dock tar det ibland tid att implementera en ny leverantör i och med att vissa delar är specialbeställningar. Därför kan det behöva göras nya ritningar, men att byta leverantör ser personen inte som ett problem i det stora hela. Det framkommer även i intervjun att inom de största kategorierna finns det cirka tre olika leverantörer som kan leverera liknande produkter.

En annan av intervjuobjekten beskriver att de köper in både indirekt och direkt material. Det direkta materialet har en form av säkerhetslager. Om det är så att leverantören blir försenad finns ett lager som företag A kan ta utav. De har även som krav på leverantörerna att de ska kunna säkra de kommunicerade volymerna av produkterna som de köper in. Där ber de ibland leverantörerna att ha ett lager ifall det händer något kritiskt, så att ledtiderna kan minskas.

Enligt intervjuobjekt får det mesta vara reaktivt vid händelser som Covid-19. Det är för svårt att förbereda sig proaktivt, men de arbetar dock med ekonomisk status på leverantörer, ekonomisk utveckling på valuta, tidsplaner och betalningsplaner vilket kan vara stora inköpsrisker. Det är svårt att förbereda sig för vad som kan ske vid en pandemi, men andra kriser kan exempel vara politisk instabilitet, det skulle intervjuobjektet vilja att företag A tar in hjälp från experter som fokuserar på social responsibility och hållbarhet. Dessa experter gör neutrala leverantörsbedömningar tillsammans med branschen för att få mer kunskap om hur leverantörers arbetssituation i verkligheten fungerar.

Reaktiva åtgärder som företag A har gjort i nuläget är att dra ner på betalningsvillkoren i vissa fall, från 60 till 30-45 dagar, för att minska risken men obetalda fakturor ifall kunder får likviditetsproblem. Detta gör att företag A upptäcker snabbare fall kunder ha problem att betala. De har även börjat att arbeta hemifrån för att minska smittspridningen, och upprättat

tätare kommunikation med leverantörer och kunder. Budgetarna har även uppdaterats utifrån den situationen de befinner sig i.

Ett av intervjuobjekten menar vidare att företaget har upprättat en tätare kommunikation med både kunder och leverantörer under covid-19. Med några av de största kunderna har det upprättats avstämningar två gånger i veckan för att planera olika projekt och materialförsörjning. Det gäller även att inte endast tänka på sin egen avdelning, utan att försöka se vilka tvärfunktionella risker som kan uppstå. Internt är det därför viktigt att lyfta upp eventuella risker inom sin avdelning till resterande organisationer inom företaget. Således har det under covid -19 blivit extra fokus på både intern och extern kommunikation. Som företag har även avdelningsbudgetar blivit uppdaterade, där exempelvis resekostnader har sjunkit. En annan av intervjupersonerna menar att när det gäller materiallagring har företag A aktivt tagit beslut att inte buffra, och det är en dialog företag A har haft både med leverantörer och kunder. Dels kommer alla leverantörslager att försvinna om alla företag börjar köpa på sig massvis med extramaterial. Sedan påverkar det även omsättningen på våra produkter om vi köper hem för många och dessa endast blir liggande. För att hjälpa leverantörer i försörjningskedjan kan även volymgarantier ges ut, då får leverantörer veta en viss mängd som minst kan levereras. Flexibilitet strävade också efter genom att ha kontakt med flera underentreprenörer som kan stötta operatörerna vid projekt om det behövs. Det finns även en strävan i att vara flexibla inom materialförsörjningen. Det kan vara exempelvis om brist på en produkt uppstår, så finns det möjlighet att ta kontakt med andra konkurrenter på marknaden och undersöka om de kan sälja överflödigt material som företag A har brist på.

Enligt en av intervjupersonerna kan krisen också komma i en andra fas. När det endast var Sverige som var aktiva fanns det fortfarande tillgängligt material efter behovet, men om fler länder öppnar upp kan det finnas ett stort behov för att kompensera för den tid som företagen har stått still i andra länder. En annan av intervjuobjekten beskriver att avtalen med leverantörerna är en viktig del i att förebygga risker. Detta är dock gjort på global nivå och inget som personen i fråga själv kan påverka, utan hen arbetar främst med ramavtal som är upphandlade med lokala leverantörer. För att undvika risker är det dock även viktigt att föra en dialog med säljaren hos den lokala leverantören. Ytterligare en av intervjupersonerna menar på att de har kontakt med lokala leverantörerna åtminstone veckovis. De gör även en lista på alla de beställningar de har gjort och sedan följer de upp på produkternas leveransstatus. Samma individ beskriver att vid problem hos leverantören finns det i vissa fall

möjlighet att byta leverantör, men detta görs i så fall tillsammans med kunden som även godkänner detta.

Samtliga intervjuobjekt menar på att de inte har haft någon form av träning för oförutsedda händelser eller krissituationer. De menar även på att de inte har någon generell åtgärdsplan eller policy för hur de ska hantera risker. En av personerna menar att det är svårt att ha någon generell krishantering eller riskhanteringsplan och policys då varje kris och risk är olika. Individen menar vidare att det finns möjlighet att använda sig av delar av en generell åtgärdsplan, men det går inte att skapa en generell plan som går att använda fullt ut vid en oförutsedd händelse.

För att kunna förstå intervjuobjektens förhållningssätt till risk och medförande strategier för att hantera oförutsedda situationer, kommer resultat av ovan intervjuer att appliceras med den teoretiska referensramen i följande analysavsnitt.

5. ANALYS

I följande avsnitt kommer studiens syfte, att förstå hur företag A hanterar samt identifierar risker i försörjningskedjan ur ett inköpsperspektiv, att analyseras. Den teoretiska referensramen inom definitionen av risk, metoder för riskidentifiering och riskhanteringsstrategier kommer att appliceras med den empiriska datan insamlad hos företag A.

5.1 DEFINITION AV RISK

Waters (2011) menar att risk är en faktor inom försörjningskedjan som medför någon form av störning i försörjningskedjan. Risk är även kopplat till någon form av kostnad, ofta i en negativ aspekt. Ett av intervjuobjekten tar upp att risk kan innebära att det exempelvis saknas en skruv i produktionen, detta kan medföra att ett helt projekt stannar upp. Vilket kan medföra stora ekonomiska påföljder. Det framkommer också av intervjuobjektet, att risken för företag A innebär att deras leverantörer inte fullföljer ett avtal. Intervjuobjekten belyser även att det kan ske oförutsedda händelser, vilket bidrar till en stor risk. Dessa oförutsedda händelser är svårare att identifiera och förbereda sig på. Ett annat intervjuobjekt menar på att det går att identifiera och förebygga risker på en högre nivå genom att göra en omvärldsanalys och lägre nivå genom att kolla på en detaljnivå. Ponomarov och Holcomb (2009), samt Kaplan (1997) tar upp att all aktivitet som hanteras av en människa innefattar en risk. Därför behövs alltid en viss hantering för att minimera riskerna. En individ beskriver vid intervjun att det finns en risk med att vara ensamt ansvarig för en inköpskategori. Utifall personen blir sjuk eller är borta från jobbet ett tag, kan det medföra att ärenden inte blir hanterade. Enligt Paulsson (2007) kan risk både vara indirekta samt direkta risker i försörjningskedjan. D.v.s. risker som är direkt kopplat till deras försörjningskedja, eller indirekta risker som uppstår utan att företag A har någon möjlighet till att påverka risken. Enligt ett av intervjuobjekten beskrivs flera olika riskfaktorer, det är både risker inom leveranser, råvaror och avtal. Dessutom finns det även risker som endast kan identifieras genom att göra omvärldsanalyser för att en viss typ av eventuella störningar. Intervjuobjektet anser att denna typ av risk är svår att förutse, eftersom den kan uppstå även om försörjningskedjan flyter på som planerat och det finns en uppföljningsplan. Det kan ändå uppstå störningar som är utanför individens kontroll.

Företag A:s risksyn beskrivs i stor mån likt synen enligt den teoretiska referensramen. De beskriver liknande typer av definitioner av risk och förståelse hur risk kan uppkomma. Det tyder på att företag A har en god förståelse för både direkta och indirekta risker. Därtill

antyder den studerade litteraturen att de har en förståelse för innebörden av risk, även om riskerna som är identifierade skiljer sig i stor utsträckning bland intervjuobjekten.

5.2 METODER FÖR RISKIDENTIFIERING

Kaplan (1997) menar att det går att identifiera olika risker med hjälp av scenarier och för att veta vilken typ av riskhantering som krävs bör händelsen genomförligt beskrivas. För att se hur scenariot kan utspela sig ska följande analyseras: vad kan hända, hur sannolikt är det och vad är konsekvenserna. Det framgår att företag A, arbetar med att bryta ner försörjningskedjan i mindre aktiviteter. De gör dock inga scenarier för att se hur sannolik risken är eller vad konsekvenserna kan bli av den. Ett av intervjuobjekten berättar att i deras riskidentifiering är det viktigt att undersöka produkten genom att analysera olika faktorer. Dessa faktorer kan exempelvis innebära var den är tillverkad, vilken valuta den är köpt i och om det är en ny eller beprövad produkt. Individerna belyste också att de använde sig av en kvantitativ metod som fokuserar på mätta kvalitet, leveransprecision och pris med hjälp av siffror. Alla tre faktorer var tvungna att vara uppfyllda för att det skulle bli en affär.

Enligt Hewitt och Pham (2018) bör företaget använda sig av att betygsätta hur sannolikt det är att en risk inträffar, och för få en förståelse för vilka långsiktiga och kortsiktiga risker som finns. Vilket i sin tur kan hjälpa företag A att få en helhetsbild och prioritera vilka av potentiella risker som bör åtgärdas först. Enligt intervjuobjekt arbetar företag A med prognoser till leverantörer för att säkerställa att det finns material tillgängligt ur ett långsiktigt perspektiv, prognoserna är baserade på tidigare historisk användning. Dessa prognoser kan möjligen bli missvisande vid oförutsedda händelser. Ett av intervjuobjekten menar på att om det kommer en fas två av Covid-19, kan det uppstå osäkerhet i behovet och materialförsörjningen. I dessa situationer kan det vara behjälpligt att använda sig av kvalitativa metoder. Hewitt och Pham (2018) menar vidare att kvalitativa metoder kan vara värdefull vid statistiska osäkerheter, vilket kan uppstå vid oförutsedda händelser. Med hjälp av en kvalitativ bedömning behöver inte personen som gör analysen ha någon erfarenhet inom området (Hewitt och Pham, 2018), d.v.s. att en sådan bedömning är användbar oavsett yrke och erfarenhet. Ett av intervjuobjekten menar att erfarenhet inom området är en viktig faktor för att få en förståelse för risker inom leverantörskedjan. Om kvalitativa bedömningar skulle finnas hos företag A, kan det tänkas underlätta för nya medarbetare att hantera risker.

Vid en överblick av företag A, går det att tyda att det finns en brist på kvalitativa metoder för att analysera risk och krishantering. Företag A har former av kvantitativa metoder för att göra analyser och graderingar mot risker. Eftersom det framgår att de olika inköparna arbetar på olika sätt går det att tyda på att en enhetlig handlingsplan saknas. Därtill saknas en tydlig rollfördelning inom hantering av risker saknas hos företag A. Hewitt och Pham (2018) menar att vid olika risker är det viktigt att ha en plan för vem som ska vara ansvarig, vilket genererar en snabbare hantering av risksituationer. Utifrån det insamlade materialet av företag A, framgår det inte att det finns någon form av rollfördelning inom inköpsavdelningen om vem som ansvarar för riskhantering.

För att få en bättre förståelse för risker menar Paulsson (2007) på att det finns olika perspektiv och riskfaktorer att undersöka i försörjningskedjan (se Figur 1). Författarens modell delas in i två segment för att identifiera risker, immateriella och materiella riskfaktorer. Den första av de immateriella riskfaktorerna är affärsidé, Företag A erbjuder bl.a. kompetens och snabba lösningar vid eventuella störningar på el-nätverken. Vilket de hanterar enligt ett av intervjuobjekten, genom att ha säkerhetslager på kritiska material för att snabbt kunna åtgärda problemen. Företag A:s affärsidé innefattar också långsiktiga projekt som inte kräver samma snabba åtgärdstider och kan ha mer planerade försörjningskedjor. I dessa projekt genomförs dessa genom att ha en tät kommunikation med leverantören, med att exempelvis lämna prognoser över förväntat materialanvändning.

Den andra immateriella riskfaktorn är varumärke som fokuserar mer på vilka krav och vilken kvalitet som förväntas av kunden. Enligt ett av intervjuobjekten är detta något som företag A, arbetar tillsammans med deras kunder för att genomföra. Kunden specificerar ofta tydliga krav på vilken leverantör och produkt som önskas. Företag A agerar efter kravbild och om det uppstår problem, t.ex. förseningar eller utebliven leverans av varor, finns det ofta möjlighet till att byta leverantör. I detta fall kommuniceras det med kund samt kontrolleras att det är godkänt. Utifrån Paulssons (2007) teori om immateriella riskfaktorer kan det tolkas som att företag A, har anpassat sin försörjningskedja och har åtgärder för att kunna hantera både affärsidéns och varumärkets kravbild på ett effektivt sätt för att minimera riskerna.

Vidare tar Paulsson (2007) upp ett antal materiella riskfaktorer i sin modell, där den första faktorn i vår bearbetade modell (se Figur 1) är produkt. För att undersöka produkterna som köps in, så genomför företag A kontinuerliga riskanalyser, t.ex. att undersöka var den är tillverkad och om det är en etablerad produkt på marknaden. Enligt en av intervjupersonen

kan det dock vara väldigt komplext att följa hela flödet av produkten, då inte ens deras leverantörer ibland vet var alla komponenter har sitt ursprung ifrån. Det kan enligt Paulsson (2007) medföra att det finns en större risk om det är lång produktionsprocess med många steg i kedjan.

Nästa faktor i Paulssons (2007) modell är att undersöka hur företagets supportsystem ger förutsättningar åt individerna att göra ett effektivt arbete och arbeta mot risker i försörjningskedjan. Ett av intervjuobjekten tar upp deras leverantörsbedömningprogram som ett hjälpmedel för att hitta finansiella risker hos leverantörer, även att det hjälper företag A att kontrollera att deras certifikatkrav uppfylls. Samma individ berättar att det inte används något ärendehanteringssystem som förenklar delningen av konversationerna och besluten som har tagits i olika ärenden. Därtill att individen arbetar självständigt inom sin kategori, vilket gör att andra kollegor har väldigt liten insyn i den dagliga verksamheten. Det leder till att risken går ihop med en annan av Paulssons (2007) faktorer som är personal. Om personal blir sjuka kan det bli svårt att effektivt följa upp olika ärenden och konversationer angående deras försörjningskedja. Dock nämner ett av intervjuobjekten att exempelvis tidigare ledigheter har koordinerats så att ansvar har blivit fördelade på andra kollegor. Det finns även möjlighet att ta in fler underentreprenörer som hjälper företag A att vara flexibel personal i olika projekt. Enligt Paulsson (2007) applicerade modell framkommer det att det finns både risker inom supportstödsystem och personal, men att det arbetas aktivt för att minimera risk bland personalen.

Den sista materiella faktorn är risk management, vilket är företagets riskåtgärder och möjligheter för att motverka de negativa konsekvenserna för deras risker (Paulsson, 2007). Inom företag A framkommer det att de har stor tillit till sina leverantörer och en av intervjupersonerna nämner att det finns en tät kommunikation och goda relationer. En säkerhetsåtgärd inom företag är deras säkerhetslager på direkta material som blir kritiskt om leveransen uteblir. Det finns även en kravbild på att kommunicerade volymer ska kunna levereras, dock nämner att intervjupersonen att insynen hos företagen varierar och kan vara svårt att upptäcka leveransproblem i tid. Om det uppstår problem finns det i vissa fall även möjligheter att byta leverantörer som en åtgärd för att säkerställa leveranser.

Sammanfattningsvis, inom de materiella faktorerna kan företag A:s produkter kan tolkas som komplexa och svåra att identifiera risker inom, vilket höjer riskbilden. Genom aktiv risk management finns det säkerhetslager eller andra leverantörer till kritiska material, där även

kommunikation är en viktig åtgärd för att minska risken. Supportsystem och personalflexibilitet minskar delvis risken inom verksamheten, företag A upplevs dock sakna system för att hantera ärenden inom företaget. Det bidrar till risker ifall inköspersonal blir sjuk och ärenden riskerar att missas.

5.3 RISKHANTERINGSSTRATEGIER

För att jobba proaktivt med riskhantering finns det flera åtgärder som företag A kan ta hjälp av. Waters (2011) menar att företag bör ha någon form av generell handlingsplan vid oförutsedda händelser vilket till en början, kan vara att ta fram en plan eller policy för inköpsavdelningen vid oförutsedda situationer. Företag A kan också utforma planer och standardåtgärder vid risksituationer för att vara mer förberedda än vad de är i dagsläget. Waters (2011) hävdar också att det är en fördel om företaget tränar sina medarbetare för eventuella situationer som kan ske, såsom risk och krissituationer. Samtliga intervjuobjekt har aldrig genomgått någon form av simulerad träning för oväntade situationer.

Enligt Waters (2011) underlättar det att kommunicera och ställa krav inom försörjningskedjan, detta är något som enligt intervjuobjekten företag A arbetar aktivt med. Det finns en kontinuerlig kommunikation med leverantörer, vilket är en strategi som företag A jobbar med vid oförutsägbara händelser. De arbetar även med att ställa krav på leverantör för vilka minimumvolymerna som önskas, för att underlätta planeringen för deras leverantörer. Det framkommer att en av intervjupersonerna har för avsikt att förbättra deras proaktiva åtgärder, genom att ta in experter som gör leverantörsbedömningar. Det kan tänkas leda till att företag A får mer statistik från olika synvinklar, såsom kring arbetsmiljön och hur leverantörerna arbetar med hållbarhet. Detta kan tänkas leda till att företag A har fler parametrar att välja leverantör utifrån, som i sin tur kan vara en av faktorerna som minimera risker och gör det enklare att få insyn i leverantörernas verksamhet.

Ponomarov och Holcomb (2009) menar att vid en oförutsedd situation bör organisationer minimera negativa utfall av händelsen. Genom att vara resistent i en krissituation kan företag hantera situationen och försöka få ut det bästa resultatet och minimera de negativa effekterna. Carpenter m.fl. (2001) menar att resistens beror på hur anpassningsbar en organisation är under ett avbrott och hur de kan lära sig att hantera situationen under tidens gång. Företag A, har en viss flexibilitet inom försörjningskedjan. Det framgår att de har möjligheten att byta leverantörer vid exempelvis brist på material. Det tar en viss tid, cirka 2-3 veckor, att byta

leverantör. Ett av intervjuobjekten beskriver även att de under Covid-19 arbetar reaktivt, genom exempelvis upprätta veckomöte med leverantörer. Reaktiva åtgärder som företag A har gjort för att minimera risker för obetalda fakturor är att begränsa kredittiden. För att så fort som möjligt kunna se om kunder har likviditetsproblem. De har även upprättat nya budgetar utifrån krissituationen Covid-19. Företag A bör ses som en resistent organisation, det framgår också att de arbetar mer reaktivt vid krissituationer som Covid-19 än med proaktiva åtgärder. Då de anser att det inte går att förbereda sig på en extraordinär krissituation som Covid-19 är. Individen anser att det inte går att vara proaktiv vid sådana tillfällen.

6. SLUTSATS

Följande avsnitt presenterar resultatet på studiens syfte med tillhörande problemformuleringar. Därtill kommer vidare forskning inom ämnet och en diskussion med råd utifrån studiens teorier och observationer, för att belysa vilka faktorer inom riskhantering som vi upplevt vara framträdande.

Studiens syfte besvaras med att företag A arbetar aktivt med att identifiera risker genom exempelvis en tät kommunikation med deras leverantörer. De har främst kvantitativa analysverktyg för att se potentiella risker, t.ex. som att välja leverantör utifrån kriterier som pris, kvalitet och leveranstid. Det framkommer inte att det finns en enhetlig metod som samtliga medarbetare på inköpsavdelningen använder sig utav för att identifiera risken, utan anpassar den mer efter specifika flöden.

6.1 SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNING

Företag A visar en god förståelse för olika perspektiv på risk och dess konsekvenser. De arbetar aktivt med att minimera riskerna genom att vara kommunikativa och ha en god relation med deras leverantörer. Företag A minimerar risker genom att säkerställa att kritiskt material har säkerhetslager och flera möjliga leverantörer. Det framgår vid studien är att företag A, saknar enhetliga metoder för identifiering av risker, som exempelvis kvalitativa metoder som att undersöka olika scenarion i försörjningskedja, för att se vad kan ske och vad konsekvenserna kan bli. I företag A:s försörjningskedja finns det ett antal olika risker, de har flöden som är komplexa där många leverantörer är inblandade i tillverkningsprocessen. Vilket genererar i att de får en begränsad insyn i försörjningskedjan. Det finns även risker inom deras ärendesystem, eftersom det saknas gemensam tillgång till ärendena. Om det uppstår sjukdomar på inköpsavdelningen, kan det bidra till att ärenden faller bort.

Vid oförutsägbara händelser arbetar företag A med att ha en intensifierad kontakt med dess leverantörer, för att minska risken för avbrott i försörjningskedjan. Det framgår av studien att företag A är ett resistent företag som är flexibla vid risksituationer och beredda att agera reaktivt, genom att sätta upp beredskapen och forum för intern kommunikation. Det saknas dock en förebyggande handlingsplan som kan underlätta hanteringen av oförutsedda

händelser. Företag A använder sig av åtgärder för att minimera likvida konsekvenser, i form av att minska betalningstiden, för att sänka risken för obetalda fakturor.

6.2 FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER

Studien visar att företag A idag inte råkat ut för några stora oförutsedda riskhändelser i försörjningskedjan som haft en väsentlig påverkan på deras verksamhet. För att kunna vara optimalt förberedda inför framtida kriser skulle företag A kunna praktisera simulationer i riskscenarion för arbetarna inom inköpsavdelningen. Detta kan tänkas hjälpa personerna att agera korrekt vid en oförutsedd händelse. Det bör även sättas ihop någon form av mall för hantering av risk och krissituationer. Även om en standardplan inte är applicerbara på alla former av händelser så kan de generera ett förhållnings- och tankesätt för att hantera svåra situationer. Företag A bör fokusera på att utforma ett system/verktyg som hjälper till att se potentiella risker i försörjningskedja och selektera leverantörer. De bör även se över ansvarsfördelningen inom verksamheten samt se till att ha personer som är ansvariga vid risksituationer. För att få en helhetsbild över försörjningskedjan vid oförutsedda händelser kan företag A även införa mer kvalitativa hanteringsrutiner, såsom att undersöka kvalitativa metoder i exempelvis ett formulär där inköpsindivider kan betygsätta olika risker.

6.3 VIDARE FORSKNING

Riskstrategier med bland annat analysmodellen DRISC:s kvalitativa delar upplevs vara effektiva för att identifiera riskerna i försörjningskedjan. För att ge möjlighet till en mer sannolikt korrekt bild av utfallet av en risksituation, kan det krävas mer kunskap om hur man använder kvantitativa metoder och beräkningar, för att kunna använda hela DRISC-modellen. I vidare forskning kan riskhanteringen även fokuseras på utifrån ett outsourcingperspektiv, för att då inrikta sig på de specifika risker som uppstår i en outsourcad försörjningskedja. Det skulle också kunna vara intressant att undersöka vidare hur pass effektiva uppsatta riskstrategier och analysmodeller är, när det sker extraordinära kriser som påverkar mer än ett flöde i försörjningskedjan. I studien nämner även intervjupersonerna att relationen till deras leverantörer är viktiga och att det finns en stor tillit till dessa, och det skulle i en vidare forskning om riskhantering vara intressant att se vilken påverkan relationer har för att förebygga risker i försörjningskedjan. Eftersom studien är baserad utifrån ett inköpsperspektiv inom energibranschen kan hanteringen av risker vara svårt att generalisera till andra företag och avdelningar. Därför kan behov finnas att göra en större studie och jämföra olika företag samt inte bara en avdelning.

7. KÄLLHÄNVISNING

Ahrne, G. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*, 2(3).

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.

Borge, D. (2002). *The book of risk*. John Wiley & Sons.

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, Nick Abel. From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What?. *Ecosystems* 4, ss. 765–781(2001).

<https://doi.org/10.1007/s10021-001-0045-9>

Chang, W., Ellinger, A.E. and Blackhurst, J. (2015), “A contextual approach to supply chain risk mitigation”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 26 No. 3, ss. 642-656.

Chopra, S. & Sodhi, M.S. (2004), “Managing risk to avoid supply-chain breakdown”, MIT Sloan Management Review, Vol. 46 No. 1, ss. 53-62.

Coleman, Les (2006), Frequency of Man-Made Disasters in the 20th Century, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol 14, No. 1, ss. 3-11.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited and Forbes Insights. (2016) *A crisis of confidence*.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/a-crisis-of-confidence.html>

Hewitt, J., & Pham, D. J. (2018). Qualitative Versus Quantitative Methods in Safety Risk Management. *Reliability and Maintainability Symposium (RAMS)*, 1–6.

<https://doi-org.proxy.mau.se/10.1109/RAM.2018.8463052>

Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), ss.5031-5039

Institute for Supply Management®. (2020) *COVID-19 GLOBAL SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS CONTINUE*.

<https://www.instituteforsupplymanagement.org/news/newsroom.cfm>

- Kaplan, S. (1997). The Words of Risk Analysis. *Risk Analysis: An International Journal*, 17(4), 407.
- Kaplan, S., & Garrick, B. J. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk analysis*, 1(1), ss.11-27.
- Richey, R. G., Natarajathinam, M., Capar, I., & Narayanan, A. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 39(7),ss. 535–573.
<https://doi-org.proxy.mau.se/10.1108/09600030910996251>
- Norrman, A. Jansson, U. (2004) Ericsson's Proactive Supply Chain Risk Management-approach After a Serious Supplier Accident. *International Journal of Physical Distribution och Logistics Management*, 34(5), ss. 434–456.
- Paulsson, U. (2007) On Managing Disruption Risks in the Supply Chain - the DRISC model. *Department of Industrial Management and Logistics*, Lund Institute of Technology.
<http://lup.lub.lu.se/record/598913>
- Paulsson, U. (2017). Supply Chain Risk Management: En modell för riskbedömning och riskhantering.
<http://lup.lub.lu.se/record/52979b05-d2d7-497b-8dda-6f8cbc573e0f>
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20(1),ss. 124-143.
<http://dx.doi.org.proxy.mau.se/10.1108/09574090910954873>
- Seifert, R. och Markoff, R. (2020) Digesting the shocks: HOW SUPPLY CHAINS ARE ADAPTING TO THE COVID-19 LOCKDOWNS. *IMD*. Hämtad från:
<https://www.imd.org/contentassets/9042b33bb45544cdab25f71d95348c37/tc031-20-printnew.pdf>
- Stecke, K. och Kumar, S. (2009), 'Sources of Supply Chain Disruptions, Factors That Breed Vulnerability, and Mitigating Strategies', *Journal Of Marketing Channels*, Vol.16, No.3, ss.193-226.
- The Business Continuity Institute (2018). *Supply Chain Resilience Report.*, ss. 1-40.
<https://www.thebci.org/uploads/assets/uploaded/c50072bf-df5c-4c98-a5e1876aafb15bd0.pdf>

Waters, C. D. J. (2011). *Supply chain risk management. vulnerability and resilience in logistics (2nd ed.)*. Kogan Page.

<https://search-ebSCOhost->

[com.proxy.mau.se/login.aspx?direct=true&db=cat05074a&AN=malmö.b1720510&site=eds-](https://search-ebSCOhost-com.proxy.mau.se/login.aspx?direct=true&db=cat05074a&AN=malmö.b1720510&site=eds-live)
live (Accessed: 28 May 2020).

Figur 2.1 Överblick av immateriella och materiella riskfaktorer. Paulsson, U. (2017, mar 14).

Supply Chain Risk Management: En modell för riskbedömning och riskhantering.

https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/24907880/SCRM_En_modell_..._2.5_2017_.pdf

8. BILAGOR

8.1 INTERVJUFRÅGOR

Vill du berätta lite om dig själv?

Vilken position har du på företaget?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Har du tidigare erfarenheter och utbildning inom området du arbetar i?

Vill ni beskriva hur er försörjningskedja ser ut?

Kan ni beskriva vad inköpsrisker innebär för er?

Vill ni beskriva hur Företag A arbetar med riskhantering på inköpsavdelningen?

Vill du beskriva utifrån din position hur du hanterar risk?

Har ni upplevt tidigare kriser som har påverkat försörjningskedjan?

Har ni tagit lärdom från dessa?

Hur identifierar ni potentiella risker?

Har ni riskanalyser inom försörjningskedjan?

Hur ser er ansvarsfördelning ut vid oförutsedda händelser?

Vilken inblick har ni hos leverantörerna och deras flöde?

Har ni någon form av träning inom organisationen vid oförutsedda händelse?

Finns det någon form av standard "plan" när det uppstår en risksituation?

Har ni något sätt att se vilka konsekvenserna kan bli?

Utifrån att vi vill få en förståelse för er riskhantering inom organisationen, vad hade du ställt för fråga idag som inte vi har gjort?