



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Coronapandemins påverkan på Volvo Cars inköpsavdelning på huvudkontoret i Göteborg**

Kandidatuppsats i  
Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Vårterminen 2021

Handledare: Gabriela Schaad

Författare:	Födelseår:
Yasin Erdogan	961210
Bljodin Ismaili	950531

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur en inköpsavdelning på ett globalt företag som Volvo Cars blivit påverkade av coronapandemin och hur de har hanterat krisen. Coronapandemin som anses vara den allvarligaste krisen som den globala befolkningen genomskådat sedan andra världskriget, har skapat enorma problem för företag. Stängda gränser, utgångsförbud, diverse restriktioner och minskad efterfrågan på konsumtion har lett till att företag behövt kämpa för sin överlevnad vilket lett till att krishantering blivit viktig för att minska effekterna av krisen. Denna uppsats har gett en bild av hur Volvo Cars inköpsavdelning påverkats av krisen, hur krishantering sett ut samt om det skett en strategisk förändring.

Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod där semistrukturerade intervjuer stått till grund för den primära datainsamlingen. Resultatet av intervjuerna har sedan analyserats utifrån teorier kring krishantering och strategiskt inköp.

Studien visar att Volvo Cars inköpsavdelning inte alltid haft en tydlig och given strategi för att hantera krisen. Istället visar resultatet på att det förekommit en osäkerhet kring coronapandemin. Stora leveransproblem har lett till produktionsstörningar, vilket påverkat slutförandet av produkten då företagets primära uppgift är att producera bilar. Genom att ta tillvara på erfarenheter från tidigare händelser samt med en bra kriskommunikation har man lyckats kraftsamla och bilda grupper med målet att minska effekterna av krisen. Studien belyser att krishantering kan gå till på olika sätt och att det inte finns rätt sätt. Det handlar snarare om att anpassa sig efter de hot och utmaningar man står inför.

**Nyckelord:** Coronapandemin, covid-19, krishantering, kommunikation, strategiskt inköp, inköpsavdelning, Volvo Cars

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Gabriella Schaad som ställt upp och hjälpt oss genom hela arbetet. Hon har haft en stor betydelse under hela forskningsprocessen för denna studie. Vi vill även tacka alla våra respondenter som ställt upp och svarat utförligt på de frågor vi ställt, de har varit en bidragande faktor till att denna studie kunnat genomföras. Ett stort tack till er! Slutligen vill vi tacka familj, vänner och alla de som läst och gett oss feedback för att kunna avsluta denna uppsats. Tack!

*Yasin Erdogdu & Bljodin Ismaili*

*Göteborg, 26 maj 2021*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Kris och krishantering	6
1.3 Volvo Cars under coronapandemin - en tillbakablick till händelsen i Japan år 2011	6
1.4 Inköpsfunktionens betydelse i företag	8
1.5 Problemdiskussion	8
1.6 Syfte & Frågeställning	10
1.6.1 Syfte	10
1.6.2 Frågeställning	10
1.7 Avgränsning	11
<b>2. Metod</b>	<b>12</b>
2.1 Frågeställning	12
2.2 Val av metodansats	12
2.3 Forskningsansats	13
2.4 Urval	14
2.4.1 Val av företag	14
2.4.2 Val av respondenter	15
2.5 Datainsamling	15
2.5.1 Primärdata	16
2.5.2 Sekundärdata	17
2.5.3 Analys av primärdatan	17
2.6 Presentation av intervjureultat	18
2.7 Etik	18
2.8 Metoddiskussion	19
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>20</b>
3.1 Meningsskapande	20
3.2 Krishantering	21
3.2.1 Krishanteringsprocessen	22
3.2.2 Förebyggandefasen	22
3.2.3 Förberedandefasen	23
3.2.4 Responsfasen	23
3.2.5 Återhämtningsfasen	24
3.3 Kriskommunikation under en pandemi	24
3.4 Strategiskt inköp	26
3.4.1 Roller och arbetssätt inom inköpsfunktionen	27
<b>4. Resultat</b>	<b>29</b>
4.1 Volvo Cars inköp	29
4.2 Krishantering före krisen	30
4.2.1 CRISM och krishantering	31
4.3 Krishantering under krisen	32
4.3.1 Kommunikation	33
4.3.2 Digitalisering	35
4.4 Krishantering efter krisen	36
<b>5. Analys</b>	<b>38</b>
5.1 Osäkerhet	38
5.2 Erfarenheter	40
5.3 Kommunikation	41
<b>6. Slutsats och vidare forskning</b>	<b>43</b>
6.1 Slutsats	43
6.2 Vidare forskning	44
<b>Referenser</b>	<b>45</b>
<b>Bilaga 1 - intervjumall</b>	<b>49</b>

## **1. Inledning**

*I det här avsnittet kommer forskningsämnet att presenteras. Inledningsvis ges en bakgrund till ämnet och därefter en problembeskrivning. Coronapandemin slog väldigt hårt på världen och skapade stora problem för företag. På grund av dess omfattning blev krishantering viktig för företag och inte minst för Volvo Cars. Därav blir det intressant att undersöka hur inköpsavdelningen på ett globalt företag som Volvo Cars påverkats och hanterat denna kris.*

### **1.1 Bakgrund**

Nyheten om att den första individen i Europa blivit smittad av Coronaviruset kom den 7 Januari 2020 vilket ledde till att viruset under den närmaste månaden spred sig lavinartat i hela världen under den närmsta månaden. World Health Organization klassade viruset efter denna månad som en global hälsokris (WHO, 2020). Det tog lång tid innan man förstod allvaret med Covid-19 från och med tidpunkten då virusspridningen började ta fart i staden Wuhan, i Kina. Inledningsvis var det svårt att begripa vilken omfattande påverkan viruset skulle få globalt. De första bedömningarna som den svenska Folkhälsomyndigheten gjorde visade på att utbrottet skulle vara begränsat till Kina och inte påverka Sverige. Coronapandemin anses vara den allvarligaste krisen som drabbat den globala befolkningen sedan andra världskriget. Pandemin har resulterat i att hela samhällen och verksamheter stängts ner, den fria rörligheten har inskränkts och en stor del av världens befolkning har satts i karantän (Ghersetti & Odén, 2020).

Pandemin har samtidigt slagit till kraftigt mot företag i form av diverse restriktioner. Handelshinder mellan länder, minskad efterfrågan, störningar i produktionen och svårigheter med finansiering har lett till att företag fått ställa om sina nuvarande rutiner. Pandemin har påverkat många stora företag vilket man bland annat kunnat se på börsmarknaden som varit ojämn och krisen har även jämförts med historiska finanskriser (Ekblom, 2020). På grund av dessa corona relaterade problem har det även uppstått en krissituation för svenska företag som blivit tvungna till att permittera personal och minska produktionsnivåerna, mycket på grund av restriktioner i andra länder där man exempelvis har underleverantörer (Kennedy, 2020).

## 1.2 Kris och krishantering

Det har alltid uppstått olika allvarliga händelser som påverkat människor, ibland har man lyckats anpassa sig beroende på händelsens storlek men i vissa fall har också hela samhällen blivit förlorade och gått under (Fagan, 1999). Historiskt sett har kriser bestått av krig, sjukdomar och extrema väderförhållanden vilka har format dagens samhälle. Idag kan kriser se lite annorlunda ut där tekniska hot också kan läggas till i listan, men människor har lärt sig av historien och kan hantera vissa hot och kriser bättre än vad man gjort genom historien (Fagan, 1999).

På grund av de krissituationer som uppstått under pandemin har företag drabbats hårt. Men vad en kris är och hur en kris kan uppfattas inom näringslivet kan definieras på olika sätt. Det går ofta att beskriva en kris som en händelse som utgör ett hot mot ett företags existens, tillväxt och rykte. En kris behöver inte alltid leda till att ett företag går under men det kan leda till stora skador som i sin tur leder till att existensen blir hotad (Lerbinger, 1997). De flesta författarna som pratar om kriser fokuserar vanligtvis på ryktet och anseendet för företaget gentemot omvärlden. Skoglund (1994) fokuserar istället också på de mänskliga och fysiska värdena när han beskriver en kris, vilket han definierar i sin bok med följande citat *"[...]en händelse som utgör ett hot mot människor, materiella och immateriella värden och där åtgärder utöver de normala krävs för att bemästra situationen"* (Skoglund, 1994, s. 14). I den här uppsatsen kommer fokus ligga på hur Volvo Cars inköpsavdelning påverkats av coronapandemin och hur företaget har hanterat krisen som uppstått till följd av coronapandemin.

## 1.3 Volvo Cars under coronapandemin - en tillbakablick till händelsen i Japan år 2011

Den allra första Volvobilen rullade ut från produktionslinjen 1927 på Torslandafabriken i Göteborg. När det kommer till innovation och säkerhetsteknik har Volvo Cars varit världsledande sedan starten. Ser man på Volvo idag är det ett erkänt märke runt om i världen som samtidigt är ett av de mest välkända och respekterade bilmärkena på marknaden. Volvo har idag försäljning i mer än 100 länder. Volvos varumärkesstrategi är "Designed Around You" som står för att sätta människan i centrum och är en vägledning för hur verksamheten styrs, hur produkterna ser ut och hur företagskulturen är (Volvo Cars, 2021).

Volvo Cars hade det tufft redan under första kvartalet 2020 på grund av coronapandemin. Bolagets omsättning minskade med 14 procent och företaget gjorde samtidigt en förlust på ca en miljard kronor till följd av en minskning av bilförsäljningen över hela Europa. Volvo Cars försäljning minskade med 20,8% under första halvåret av 2020. Inte nog med det fick Volvo Cars också stoppa produktionen av bilar i samband med permitteringar och uppsägningar av produktionspersonal samt tjänstemän (Dikalow, 2020). Under perioden då Volvo Cars permitterade och varslade personal fick det också konsekvenser gällande fordonjättens underleverantörer, spridda över hela världen, som också blev tvungna till att permittera sin personal vilket påverkade de hårt ekonomiskt (Olsson, 2020).

Efter en svag vår inledningsvis under 2020 så vände Volvo Cars på sina siffror genom att under hösten samma år gå väldigt starkt där man satsade på ett nytt försäljningsrekord. Januari 2021 började bra med en rekordförsäljning. Vid jämförelse med olika marknader ökade försäljningen i januari med 9% i Europa, 32% i USA och 91% i Kina (Berggren, 2021). Då jämförs dessa siffror med samma månad i föregående år då coronapandemin var som värst i Kina, januari 2020 (Berggren, 2021).

År 2011 krävdes det mellan 20.000 till 30.000 delar för att färdigställa en Volvobil. Idag är denna siffra betydligt högre med tanke på teknologins utveckling inom fordonsindustrin. Volvo Cars inköpsavdelning köper in delar för ca 50 miljarder kronor per år och de olika delarna köps in från 300 olika underleverantörer som är utplacerade i 41 olika länder runt om i världen, vilket gör Volvo Cars mycket känsliga för störningar i leverantörskedjan (Hedlund, 2011). För att ge ett exempel på hur Volvo Cars inköp påverkas av en kris kan man relatera till jordbävningen som skedde i Japan år 2011. Eftersom Volvo Cars hade många underleverantörer i Japan, som stod för 10% av inköpsvärdet på bilen då jordbävningen skedde, hade en regional katastrof i Japan stor påverkan på produktionen i Sverige. Samma dag som jordbävningen skedde fick man samlas och diskutera de olika problemen man stod inför eftersom många fabriker hade skadats och inte kunde leverera de komponenter som man efterfrågade (Hedlund, 2011). Detta visar på hur komplext arbetet med underleverantörer är och även hur känsligt införskaffningen av komponenter till produktionen är. Samtidigt kan denna händelse påvisa hur omfattande coronapandemins effekter varit med tanke på att det är en global kris och inte en regional kris.

## 1.4 Inköpsfunktionens betydelse i företag

Det strategiska arbetet i ett företag innebär att man gör långsiktiga planeringar som ligger till grund för de beslut man tar i en organisation. Den strategiska betydelsen av inköpsfunktionen inom företag har på senare år ökat och fått större uppmärksamhet. Från att anses vara en administrativ och passiv funktion har inköpsfunktionen nu istället gått till att betraktas som en aktiv, strategisk och kommersiell funktion, vilket Kron & Wallgren (2010, s. 9) beskriver som att ha flyttat: *“Från förråden i källaren till styrelserummet på direktionsvåningen”*. Nuförtiden erkänns inköpsfunktionen, av hela organisationen, besitta dessa egenskaper till skillnad från tidigare. Numera anser vissa forskare enligt Kron & Wallgren (2010) att inköpsfunktionen är bidragande till beslutsfattande på både en högre och lägre nivå i organisationen. Forskare anser inköpsfunktionen vara en viktig nyckel för att driva företaget i detta beslutsfattandet (Kron & Wallgren, 2010). Inköp har idag blivit en funktion som är alltmer integrerad i organisationen, den får en tydligare roll i flödet och i de processer som är värdeskapande för företaget. (Axelsson, 1998).

Van Weele (2002) tydliggör också att inköpsfunktionen numera kan vara en bidragande faktor till att skapa eller bibehålla konkurrensfördelar hos en organisation. Detta genom att se på inköpsfunktionen som en viktig aktivitet i värdekedjan och även i flödet från leverantör till kund. Efterfrågan från kunder skapar ett krav hos de interna funktionerna i en organisation som samtidigt är beroende utav servicenivån som leverantörer erbjuder för att matcha organisationens krav. Genom att kommunicera, informera och koordinera med leverantörerna och ens interna funktioner kan inköpsfunktionen påverka detta flöde från leverantör till kund. På detta viset möjliggör man att kundernas efterfrågan möts och att man säkerställer att värdekedjan inte bryts (Kron & Wallgren, 2010). Denna uppsats kommer att fokusera på krishantering inom Volvo Cars inköpsavdelning och huruvida det skett en förändring i dess strategiska arbete under coronapandemin.

## 1.5 Problemdiskussion

Coronapandemin har satt djupa spår i hur organisationer hanterar och förbereder sig för kriser. Företag och hela leverantörskedjor har behövt ställa om och i vissa fall har det lett till att mindre företag behövt stänga ner sina verksamheter (Ghersetti & Odén, 2020).



Fokusområdet för denna uppsats är att studera på vilket sätt Volvo Cars inköpsavdelning hanterat de utmaningar som följt med coronapandemin samt hur pandemin påverkat det nuvarande strategiska arbetet på inköpsavdelningen

Då coronapandemin medfört utmaningar för företag är det intressant att undersöka hur det strategiska arbetet ändrats till följd av en kris som coronapandemin. Med tanke på att inköpsavdelningen fått en allt större och tydligare roll inom det strategiska arbetet i ett företag är även arbetet med krishantering inom denna avdelning relevant. Därför blir det även viktigt att hantera kriser utifrån en strategisk synvinkel. I vårt fall blir det viktigt att undersöka hur avdelningen och medarbetarna hanterat krisen till följd av coronapandemin och hur det strategiska arbetet har förändrats.

Med utgångspunkt i vår bakgrund är det tydligt att det kan uppstå problem vad gäller inköp på ett företag vid eventuella kriser. Detta för att ett tillverkande företag alltid har många underleverantörer som levererar material och diverse komponenter till produktionen. Som nämnts har Volvo hundratals olika underleverantörer runt om i hela världen och det är tiotusentals komponenter som ska samspela med varandra i produktionen. Produktionen är därmed helt beroende av en välfungerande inköpsfunktion.

Restriktionerna som hela världen upplevt under coronapandemin med stängda gränser, stängda fabriker och permitteringar av personal skapar potentiella och faktiska problem genom förlängda leveranstider av komponenter. Problemet med förlängda leveranstider av dessa komponenter är att även leveransen av slutprodukt till kunden blir försenad vilket påverkar försäljningen. Denna situation har en enorm påverkan på industriföretag, inte minst på grund av olika Lean-modeller som införts i produktionen där Just in Time, JIT är den mest etablerade inom svensk bilindustri (Lindsten, 2021). Just in Time och liknande lagerstyrningsmodeller går ut på att man i produktionen enbart styrs av det som efterfrågas, med vilket menas att man införskaffar den mängd komponenter som behövs för att möta efterfrågan på slutprodukten (Lindsten, 2021). Därför antas företag vara väldigt sårbara ur ett krisperspektiv. Detta uppmärksammades framförallt under finanskrisen 2008 då produktiviteten i svenska industriföretag sjönk kraftigt (Europaportalen, 2021).

Eftersom Volvo Cars har en så omfattande och stor organisation med försäljning och produktion i många olika länder blir det intressant att se hur det strategiska arbetet på inköpsavdelningen har förändrats. Har de behövt anpassa strategierna inom inköp till följd av

pandemin eller har de ursprungliga strategierna fungerat utan anpassning? Med anledning av pandemin krävs ett omfattande arbete med krishantering för att allt ska fungera normalt trots det att en kris uppstått som behöver hanteras. Problemen som uppstår är att anställda inte vet vad de ska göra, arbetsuppgifter förändras och de anställda behöver vara mer flexibla samt på tårna då kriser ofta svänger fort, vilket även varit fallet med denna kris.

Kriser är ofta svåra att förutse, vilket gör arbetet att förbereda sig inför dessa typer av globala händelser krävande. Även om man arbetar mycket med krishantering inom företaget kan det uppstå problem som man inte förberett sig för. Dessa problem kan påverka olika delar av företaget olika hårt. Inköpsavdelningen är en sådan del av företaget som kan bli känslig för en kris som denna när leveranser strular och man som företaget inte har en direkt påverkan på det. Detta leder till att en typ av krishantering måste ske i företaget genom att se över olika möjligheter man har för att få in de komponenter som behövs till företagets produktion.

Med detta arbete vill vi bidra till att företag kan förbereda sig bättre inför kriser och ha en förståelse för vilka åtgärder som krävs för att hantera en kris. Vi har inte kunnat hitta tidigare forskning kring coronapandemin eftersom den fortfarande pågår och är så pass dagsaktuell. Det har istället i denna uppsats tagits hänsyn till bland annat tidigare teorier kring krishantering, vikten av att ha en bra kommunikation i organisationen och teorier inom strategiskt inköp. Vi har alltså upptäckt en lucka i forskningen och försökt fylla den med denna uppsats.

## **1.6 Syfte & Frågeställning**

### **1.6.1 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en global kris som coronapandemin påverkat arbetet på Volvo Cars inköpsavdelning i Göteborg med fokus på krishantering och huruvida det skett en strategisk förändring till följd av krisen.

### **1.6.2 Frågeställning**

*Har det strategiska arbetet förändrats gällande inköp på Volvo Cars under coronapandemin och hur har krishanteringen sett ut?*

## **1.7 Avgränsning**

För att avgränsa denna uppsats kommer undersökningen endast att handla om inköpsavdelningen på Volvo Cars huvudkontor i Göteborg istället för att undersökningen genomförs på hela organisationen eller på flera olika företag.

## **2. Metod**

*För att genomföra denna studie har vi använt oss av en kvalitativ metod i form av personliga intervjuer. Intervjuerna har gett en bild av hur Volvo Cars inköpsavdelning påverkats av och hanterat coronapandemin vilket varit grunden för arbetet. Med en abduktiv ansats har resultat och teori knytits samman.*

### **2.1 Frågeställning**

Den inledande fasen av studien bestod av att författarna reflekterade över vad som är aktuellt och intressant att genomföra en studie av. Efter många om och men blev Covid-19 situationen valet av tema och sedan valdes Volvo Cars som det företag som studien skulle handla om. Efter att ha valt ut ett forskningsområde ska forskaren enligt Bryman & Bell (2013) välja en aspekt som ska undersökas. Därmed blev slutresultatet av detta att Volvo Cars krishantering av coronapandemin skulle undersökas. Dock riktades mest fokus på inköp och inköpsavdelningen för att se hur man hanterar krisen trots att man har hundratals leverantörer utspridda över hela världen, som levererar tusentals komponenter till fabriken. Detta väckte intresse eftersom det är inköpsavdelningen som ligger bakom arbetet med att leverera alla komponenter till fabriken som bygger ihop dessa där slutresultatet blir en färdig bil. Slutligen formades frågeställning utifrån tre olika intresseområden. Dessa intresseområden var: Inköpsavdelningen på ett globalt företag, ledningsförmåga och strategin bakom krishanteringen. Utifrån dessa tre bildades en frågeställning för att se om det strategiska arbetet förändrats på grund av coronapandemin och hur krishanteringen sett ut. Bryman & Bell (2013) anser att en studie inte ska baseras på för många forskningsfrågor utan det viktiga är att frågorna är relaterade till varandra och möjliga att besvara.

### **2.2 Val av metodansats**

Vi har i denna studie använt oss utav en kvalitativ metod för att uppfylla studiens syfte, där utgångspunkten är att undersöka och tydliggöra hur ett globalt företag påverkats och hanterat de utmaningar och problem som uppstått till följd av den globala krisen, coronapandemin. En kvalitativ forskning ger enligt Patel & Davidsson (2011) en större förståelse till att tolka och undersöka syftet av själva rapporten eftersom man genom en kvalitativ metod samlar in information där ett ämne beskrivs snarare än att man mäter det. Målet med en kvalitativ metod är att göra en djupdykning i ämnet man ska samla in information om och sedan

analysera informationen utifrån människors attityder, känslor, motivation och tankesätt. Detta sättet att samla in och analysera information ger en mycket djupare förståelse av frågorna, men samtidigt blir resultaten också svårare att analysera eftersom saker och ting inte kan ses svart på vitt till skillnad på om man skulle samla in information med hjälp av statistisk data (Patel & Davidsson, 2011).

Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning är tillvägagångssättet för att samla in empirisk data, för de olika forskningsmetoderna bearbetas och analyseras den empiriska datan på olika sätt (Patel & Davidsson, 2011). Kvalitativa metoder kan bestå utav personliga intervjuer eller tolkande analyser för att samla in data medan kvantitativa metoder kan bestå av enkätundersökningar eller statistiska undersökningar. Det handlar snarare om mätningar än att samla in individuell eller subjektiv information. En avgörande faktor vilken typ av studie som ska genomföras grundar sig i problemformuleringen där en kvantitativ metod passar in bättre när svaret på syftet ska resultera i frågor som Var och Hur? När studien ska beskriva människors känslor, upplevelser och tankar passar en kvalitativ metod in bättre vid empiriinsamling (Patel & Davidsson, 2011). Den information som vi vill komma åt är upplevelser och erfarenheter som beskriver hur anställda på inköpsavdelningen inom Volvo Cars påverkats samt hanterat krisen till följd av coronapandemin.

Därför är en kvalitativ metod bäst lämpat för denna studie då informationen vi vill komma åt för att uppfylla syftet inte är numerisk data utan består snarare av upplevelser och erfarenheter (Patel & Davidsson, 2011).

### **2.3 Forskningsansats**

Enligt Bryman & Bell (2013) och Patel & Davidsson (2011) går det att dela in forskningen i tre ansatser: induktion, deduktion och abduktion. Den deduktiva ansatsen är enligt Bryman & Bell (2013) den vanligaste uppfattningen mellan verklighet och teori. Patel & Davidson (2011) menar att hypoteser och frågeställningar tas fram utifrån den teoretiska grunden för att sedan prövas mot den insamlade empirin och därefter dras det slutsatser utifrån detta tillvägagångssättet. Objektiviteten stärks enligt författarna i en deduktiv ansats då de teorier som tas fram redan är existerande från tidigare forskning. Risken med detta tillvägagångssättet är att forskaren begränsar den information som samlas in för att matcha de förväntningar som fanns vid forskningens inledning.

Med en induktiv ansats menar Bryman & Bell (2013) och Patel & Davidson (2011) att man utgår från det empiriska materialet för att därefter dra egna slutsatser utifrån detta. Detta innebär att forskaren formulerar teorier utifrån den insamlade empirin. Skillnaden mellan deduktiv och induktiv ansats är att man med en induktiv ansats utgår från empirin för att därefter röra sig mot teori. En helt induktiv ansats innebär att forskarna inte har några tidigare kunskaper om forskningsämnet vilket anses vara orealistiskt (Patel & Davidson, 2011; Bryman & Bell, 2013). Författarna menar även att forskning har inslag av både induktiv och deduktiv ansats vilket gör att forskning aldrig kan bli helt induktiv eller deduktiv. En blandning mellan induktiv och deduktiv ansats förklaras som ett växelspel mellan teori och empiri där forskare växlar fram och tillbaka mellan dessa två. Detta tillvägagångssätt benämns som en abduktiv ansats av författarna.

Denna studie utgick inledningsvis från en deduktiv ansats eftersom teorin togs fram innan insamlandet av empirin. Detta för att ha en bra grund och förståelse till att kunna samla in relevant information för empirin vid intervjutillfällena. Efter insamlingen av empirin tog vi bort en teori och lade till en ny som var relevant tillsammans med de kvarvarande teorierna för att kunna analysera empirin. Detta gjordes eftersom vissa begrepp fått en större betydelse efter intervjuerna vilket vi inte kunde veta på förhand. Detta innebär att denna studie fått en abduktiv ansats då vi använt oss av ett växelspel mellan induktiv och deduktiv ansats. (Patel & Davidsson, 2011)

## **2.4 Urval**

### **2.4.1 Val av företag**

Företaget vi valt att studera är Volvo Cars. Då Volvo Cars har så många kunder och leverantörer fann vi det intressant att se hur ett globalt företag med så många anställda hanterar en global kris. Anledningen till att Volvo Cars är lämpliga för denna studie är att de drabbats av produktionsstörningar och permittering av personal vilket gör krishanteringen intressant. Intresset grundar sig även på att Volvo Cars har en lokal förankring till Göteborg trots att de verkar på en global marknad. Vi upptäckte en möjlighet att studera företaget för att kunna utveckla vår förståelse inom industribranschen, men framförallt inom inköp och hur inköpsavdelningen har hanterat krisen inom detta område.

### 2.4.2 Val av respondenter

För att få en förståelse om hur just inköpsavdelningen påverkats av krisen och hur krishanteringen sett ut valde vi att kontakta de som arbetar på och med inköpsavdelningen inom Volvo Cars. Därefter ville vi intervjua någon som har en högre position för att skapa trovärdighet till studien och även någon/några som jobbar mer med det operativa för att få en närmare insyn i det dagliga arbetet och hur detta hade påverkats. För att kunna följa den givna tidsramen kontaktades potentiella respondenter inom inköpsavdelningen tidigt i processen via mail. Då de som kontaktades inte var snabba med att återkoppla kring intervjutider via mail byttes riktning mot att istället kontakta Volvo Cars växel. Växeln hjälpte oss att komma i kontakt med respondent X1 som är den högsta chefen inom inköp. För att få ett bredare perspektiv och en djupare förståelse kontaktades ytterligare två respondenter, X2 som rapporterar direkt till X1 som en senior inköpare medan den tredje respondenten, X3, arbetar utanför inköpsavdelningen som global transport manager men är i kontakt med inköpsavdelningen dagligen. De två sistnämnda kontaktades via den sociala plattformen LinkedIn där intervjutiden bokades. I tabellen nedan presenteras respondenterna:

**Tabell A: Respondenter**

<b>Respondent</b>	<b>Roll</b>	<b>Datum för intervju</b>
X1	Head of Global Procurement	16/4 - 2021
X2	Senior Category Buyer	5/5 - 2021
X3	Global Transport Manager	30/4 - 2021

### 2.5 Datainsamling

Insamling av data har skett genom primär- och sekundärdata, vilket är de två olika typerna av källor enligt Patel & Davidsson (2011). Primärdatan består av intervjuer som utgör data för empirin och sekundärdatan består utav vetenskapliga artiklar, tidningsartiklar, böcker och webbsidor. Sekundärdatan utgör grunden för den teoretiska referensramen och bakgrundsinformation. Primärdatan utgör den empiriska grunden som sedan analyseras med hjälp av sekundärdatan.

### 2.5.1 Primärdata

Tillsammans med etnografin är intervjuer ett flaggskepp inom den kvalitativa metoden. Intervjuer framgår oftast som ett måste vad gäller att ta reda på hur människor tänker, agerar och påverkas av olika situationer (Patel & Davidsson, 2011). Intervjuerna som genomförts har skett med en semistrukturerad konstruktion för att respondenten ska kunna uttrycka sig fritt och ha ett stort utrymme för sina svar. En semistrukturerad intervju är en vanlig kvalitativ metod då kvalitativ forskning i de flesta fall baseras på intervjuer. Denna struktur på intervjun innebär att man ställer förutbestämda frågor till en början men att man sedan väljer att följa upp dessa frågor med spontana följdfrågor som dyker upp under intervjuens gång. Denna formen får oftast respondenten att känna sig trygg eftersom intervjun snarare upplevs som ett samtal än ett förhör med bestämda frågor. En nackdel är dock att det finns risk för respondenten att gå ut från ämnet vilket sätter krav på de som genomför intervjun att alltid knyta tillbaka till ämnet (Bryman & Bell, 2013).

För att genomföra intervjuerna förbereddes en intervjumall med relevanta frågor om ämnet. Frågorna formades enligt "tratt-tekniken" där vi ställde mer generella frågor om respondenternas roller, arbetsuppgifter och hur organiseringen ser ut på inköpsavdelningen. Därefter utformades specifika spetsfrågor baserade på den teoretiska referensramen. Det genomgripande temat för intervjumallen var krishantering och strategiskt inköp (Patel & Davidsson, 2011). Ett exempel på detta var respondenternas beskrivning av hela händelseförloppet av coronapandemin från början till dagsläget, hur de påverkats och hur krishanteringen sett ut. Detta skickades inte ut till respondenterna i förväg utan vid kontakt med intervjurespondenterna förklarades bara syftet med arbetet och vad intervjun kommer att handla om samt att intervjuerna spelas in. Samtliga intervjuer hölls via den digitala plattformen Teams och varade i ca 1 timme. Detta för att besök på Volvo Cars kontor inte var tillåtet. Även om ett fysiskt möte anses vara mer personligt och intressant är författarna nöjda med hur intervjuerna genomfördes och det uppnådda resultatet. Detta beror delvis på att intervjumallen hade en låg grad av strukturering vilket innebar att respondenterna kunde ges utrymme till att närma sig de frågor som ställdes med egna ord samt genom att fritt tolka frågorna som ställdes (Patel & Davidsson, 2011). Frågorna som ställdes var inte alltid i samma ordning då respondenten i ett svar möjligen belyste flera eller kom in i andra frågor, vilket är tillåtet inom semistrukturerade intervjuer (Patel & Davidsson, 2011). Att knyta



tillbaka till frågorna var upp till oss författare för att inte respondenten skulle glida från ämnet för mycket och underlätta för att samtalet skulle rulla på.

### **2.5.2 Sekundärdata**

Enligt Bryman & Bell (2013) beskrivs sekundärdatan vara en mindre detaljerad data än primärdatan. Sekundärdata kan också i större utsträckning vara objektiv, speciellt när det gäller officiella dokument från organisationer eller myndigheter. I denna studie har sekundärdatan legat till grund för en mindre del av studien. Sekundärdatan i denna studie består av vetenskapliga artiklar, nyhetsartiklar, böcker och tidigare forskning om krishantering och strategiskt inköp. Sekundärdatan samlades in genom sökningar på Google Scholar, Göteborgs Universitetsbibliotek och Göteborgs Stadsbibliotek. Sökord som användes för att ta fram relevant sekundärdata var bland annat "krishantering", "Crisis Management", "Strategiskt inköp" och "krishantering coronapandemin". De övriga hemsidor söktes fram genom Googles sökfunktion där informationen hämtades in från etablerade och välkända organisationer som WHO och Volvo Cars officiella hemsida. Vid insamling av sekundärkällor menar Patel & Davidsson (2011) att det är viktigt med ett ansvarstagande källkritiskt perspektiv då detta genererar högsta möjliga effekt till att uppnå syftet med uppsatsen. För att förhålla oss till detta har kraven varit höga på de sekundärkällor som använts genom att de noggrant undersökts och utvärderats i syfte till att säkerställa kvalitén samt vad de kan tillföra till studien.

### **2.5.3 Analys av primärdatan**

Samtliga genomförda intervjuer transkriberades för att kunna återge intervjuresultatet så tydligt och korrekt som möjligt. En kvalitativ innehållsanalys tillämpades i vår analys av primärdata, detta gjordes i syfte att söka olika teman kring den insamlade datan. Detta tillvägagångssätt görs enligt Bryman & Bell (2013) för att underlätta bearbetningen och på så sätt kategorisera in de olika delarna av intervjuresultatet. Viktiga delar plockades ut för att underlätta arbetet med att hitta en röd tråd vid presentationen av intervju resultaten. Transkriberingen av intervjuerna skedde ordagrant enligt vad respondenten sade för att förstå exakt vad respondenten ville säga och kunna plocka ut och urskilja viktiga delar för att sedan placera in de i en specifik kategori under intervju resultaten som utgick från våra teoretiska begrepp. På så sätt kunde vi placera ut vilka delar som passade in vart när vi presenterade

resultaten av intervjuerna. Denna metod gav resultatdelen en lättförståelig innebörd samt en röd tråd genom hela presentationen av resultaten.

## **2.6 Presentation av intervjuresultat**

Presentationen av intervju resultaten börjar med en sammanfattning av Volvo Cars inköpsavdelning utifrån hur respondenterna har beskrivit det under intervjuerna. Detta sammanfattas genom att förklara hur inköpsavdelning är uppbyggt organisationsmässigt samt på vilket sätt det styrs. Även viktiga roller tas upp.

Forskare brukar vanligtvis dela in krishanteringsstrategier i *före*, *under* och *efter kris* (Tammineedi, 2010). Den här studien fokuserar dock främst på *före* och *under* krisen eftersom att covid-19 pandemin fortfarande bekämpas. Det empiriska materialet kan bara samlas in utifrån dagsaktuell information vilket försvårar utvärdering av *efter kris* fasen. Däremot kommer denna fas inte helt utelämnas utan beaktas i mindre utsträckning än de andra två stadierna.

För att förenkla presentationen av det empiriska materialet samt för att hålla en röd tråd genom hela empiri presentationen har Coppolas (2011) krishanteringsprocess delats in i tre olika faser. Eftersom den Förebyggande och Förberedande fasen är det proaktiva arbetet i en organisation innan en kris slår till kommer dessa att presenteras under "Före kris fasen". Respons kommer att presenteras under "Under kris fasen" eftersom det är den fas som beskriver hur en organisation svarar på krisen när den väl inträffar. Slutligen kommer Återhämtning vara under "Efter kris fasen" för att se hur intervju respondenterna tänker kring återhämtningen efter den jobbiga perioden man gått igenom.

## **2.7 Etik**

För att skydda de medverkande intervjupersonerna har de etiska ställningstaganden som gjorts under rapporten grundats på Vetenskapsrådets principer för etisk forskning i humanistiska forskningsområden samt i samhällsvetenskaper (2002). Inför varje studie måste forskningskravet och individskyddskravet vägas mot varandra vilka är två grundläggande utgångspunkter i Vetenskapsrådets principer. Hänsyn till individskyddskravet har tagits genom att använda fiktiva namn för respondenterna. För att också skydda företagets namn i studien kommer arbetet att skickas till företagets kommunikationsavdelning för att granskas.

Endast efter ett godkännande från företaget kan rapporten publiceras. Respondenterna har fått all information redan vid första kontakt om vad syftet med studien är och de har fått ge sitt samtycke ifall de vill medverka i studien samt bli inspelade under intervjun. Tid och vilken plattform som skulle användas för intervjutillfället har respondenterna själva fått bestämma och de har även fått ge sitt samtycke till att bli inspelade. Vi har tagit hänsyn till de nämnda etiska kraven och försökt vara så tydliga som möjligt för att inte skada de som medverkat i studien. Därför anser vi att studien uppfyller de etiska kraven.

## **2.8 Metoddiskussion**

För att få en bredare bild av hur Volvo Cars inköpsavdelning blivit påverkade av coronapandemin har vi intervjuat tre personer som alla jobbar på Volvo Cars och samtliga intervjurespondenter har inköpsrelaterade arbetsuppgifter men alla har olika roller inom inköpsavdelningen. För att styrka resultatet hade det varit bra med fler respondenter med liknande roller för att få en mer nyanserad beskrivning. Det är svårt att tala för hela organisationen med full säkerhet med tre respondenter, därför hade fler respondenter styrkt uttalandena. Genom en tydlig och utförlig genomgång av hela forskningsprocessen ökas validiteten och reliabiliteten i studien enligt Bryman & Bell (2013). Då vi beskrivit alla dessa faser i forskningsprocessen på ett så tydligt sätt som möjligt ökar tillförlitligheten i arbetet. Det som även ökar tillförlitligheten är den höga roll som X1 innehar på företaget då han har ett helhetsperspektiv om stora delar inom inköpsavdelningen och är därför central för denna studie. Då det kan vara problematiskt att intervjua en högre chef då vissa steg i problemlösningen inte belyses har vi även intervjuat X2 och X3 som har mindre ansvar än X1. Respondent X2 arbetar även direkt under X1 vilket ökar tillförlitligheten då vi kan jämföra deras svar och få en större samt mer nyanserad bild av situationen.

### **3. Teoretisk referensram**

*Den teoretiska referensramen är ämnad till att beskriva de teorier som använts för att bearbeta det empiriska materialet som sedan kommer att analyseras och bilda en slutsats. Meningsskapande, krishanteringsprocessen, kriskommunikation och strategiskt inköp har utgjort grunden för att presentera resultatet och sedan analysera detta utifrån dessa begrepp och teorier. De teorier som valts beror på att kärninnehållet relaterar till vårt forskningsämne vilket även återspeglats i Volvo Cars inköpsavdelning och hur krishanteringen sett ut. Därmed har en djupare analys av resultatet kunnat genomföras utifrån de valda teorierna.*

#### **3.1 Meningsskapande**

Ordet meningsskapande kommer från det engelska ordet sensemaking vilket är något Karl Weick skriver om i sitt verk "Sensemaking in organizations" (1995). Meningsskapande består enligt Weick av processer och aktiviteter vilka bidrar till att organisationer får en större förståelse för den situation organisationen befinner sig inom. Vidare beskrivs det att plötsliga händelser, likt coronapandemin, är svåra att begripa och skapa mening kring då det råder en stor osäkerhet i hur man ska agera och kommunicera med andra inom organisationen. Denna osäkerhet kring oförutsedda händelser är enligt Weick en del i processen för att skapa mening kring en kris. Människor söker efter svar och förklaringar när nya situationer uppstår eftersom människor enligt Weick (1995) vill ha kontroll över den nya situationen och ha svar på hur de skall agera.

Den meningsskapande processen startar enligt Weick (1995) när en oförutsedd händelse uppstår. Denna meningsskapande process består av flera steg. Det första är att individen söker en förklaring eftersom händelsen är obegriplig, vilket skapar osäkerhet. Därefter söker individen efter information från andra organisationsmedlemmar för att förstå hur denna händelse inträffat. Genom hela denna process pågår det en intern kommunikation mellan individerna inom organisationen vilket leder till att vissa påståenden och spekulationer snabbt kan spridas. Denna spridningen förekommer eftersom individerna försöker skapa en mening kring det som inträffat enligt Weick (1995) och kommunikationen mellan dessa organisationsmedlemmar är baserad på tidigare erfarenheter då människan vill känna att de förstår och har kontroll över situationen. Weick beskriver även att det är erfarenheter som skapar förståelse inom organisationer eftersom medlemmarna delar dessa erfarenheter mellan

varandra och detta leder då till att fler inom organisationen förstår vad de står inför samt att det även skapar en gemenskap då krisen angrips som en grupp.

När en kris som inte inträffat tidigare sker är det enligt Weick (1995) improvisation och tvärfunktionalitet hos medarbetarna som är viktiga egenskaper för att lösa en kris snarare än planering och struktur. Eftersom man aldrig vet vad utfallet av en kris blir, är enligt Weick (1995) improvisation det enda som fungerar när oförutsägbara händelser inträffar. Erfarenheter av tidigare kriser och ovanliga händelser som individer inom organisationen delar med sig mellan varandra är vad som är väsentligt för att lyckas hantera en kris (Weick, 1995). Dessa erfarenheter är vad som banar väg för improvisation och flexibilitet inom organisationen då individer samarbetar och delar med sig av vad de upplevt tidigare. Weick (1995) beskriver dock även att man som individ inte kan tolka en kris under realtid vilket medför att det är svårt att skapa en mening kring det som sker just då. Det är möjligt att agera snabbt men det är aldrig något som sker i realtid utan man måste minnas situationen och således analysera samt tolka det som inträffat för att därefter dela erfarenheterna inom gruppen. Enligt Weick (1995) är det detta som skapar en mening inom en grupp eller organisation då en kris inträffar vilket innebär att hela organisationen tillsammans hanterar en kris.

### **3.2 Krishantering**

För att hantera de utmaningar som uppstår vid kriser finns det ingen tydlig och given strategi. Hanteringen av utmaningarna avgörs istället utifrån vad för hot det är, vilken kapacitet som finns för att kunna hantera utmaningen man står inför samt hur det ser ut vad gäller sårbarheten, (Coppola, 2011). Gemensamt vid hanteringen av alla typer av hot och utmaningar är att begränsa förlusterna av liv, miljö och egendom. Arbetet för att hantera hoten och begränsa förlusterna rymms inom begreppet krishantering.

Krishantering är ett organiserat tillvägagångssätt för ett företag att under en kris kunna fortsätta sin verksamhet på ett så normalt sätt som möjligt. När det gäller en effektiv krishantering så innebär det för företaget att man, för att hantera krisen som uppstått, inte behöver avbryta verksamheten (Darling, 1994). En del av arbetet med krishanteringen handlar om kriskommunikation vilket syftar på hur företag hanterar sin kommunikation till sina intressenter, både externa och interna, under en kris. Bland annat handlar detta om att

företaget ska kontrollera vilken information som dessa intressenter vill, kan och bör få reda på. (Ruff & Aziz, 2003).

Krishantering är ett begrepp som har olika funktioner i olika sammanhang samtidigt som begreppet har många olika definitioner. Herbane (2010) definierar krishantering som organisationens plan vid en plötslig negativ händelse. Dessa plötsliga händelser kan förhindra att verksamheten fortlöper som normalt på grund av olika störningar. Han menar då att krishantering handlar om ledarskap och hur en ledare inom organisationen agerar och tar olika beslut vid en sådan plötslig händelse (Herbane, 2010). Gemensamt för teorierna om krishantering är att ha en strategisk roll i organisationen som har till syfte att analysera eventuella kriser för att ta fram underlag om hur man ska hantera och stå emot en kris för att sedan kunna återhämta sig (Herbane et al. 2004).

### **3.2.1 Krishanteringsprocessen**

För att sätta krisen i ett sammanhang kan krishanteringsprocessen delas in i olika faser. Coppola (2011) delar in hela krishanteringsprocessen i fyra olika faser: förebyggande, förberedande, respons och återhämtning. De fyra faserna anses vara en cirkel som utspelar sig i såväl innan, under och efter ett inträffande av en kris.

### **3.2.2 Förebyggandefasen**

Den första fasen inriktar sig främst på att minska risken och sårbarheten före en negativ händelse, såsom att vidta åtgärder för att minska sannolikheten för farliga händelser och för att minska effekterna av en eventuell kris (Coppola, 2011). Detta kan till exempel omfatta strukturåtgärder såsom förbättrad design av processanläggningsutrustning, och installation av övervaknings- eller detekteringssystem, men även icke-strukturella åtgärder såsom olika regleringsåtgärder, till exempel när det gäller planering av markanvändning. Enligt McConnell & Drennan (2006) kan det förekomma svårigheter vid allokering av resurser till proaktivt arbete. Guldåker (2009) menar att anledningen till detta är att de kriser som kan förebyggas ofta har en låg sannolikhet till att äga rum. Inom samhällsinvesteringar, där resultatet efter en kris eller en sällsynt händelse är mer synligt, blir oftast utslaget att ingen prioritering sker gällande förebyggandet av dessa sällsynta händelser. Exempelvis fick södra Sverige uppleva omfattande konsekvenser när påföljderna av stormen Gudrun år 2005 orsakade betydande ekonomiska förluster samt olyckor som ledde till psykologiska effekter.

Detta hände för att man hade en sårbar infrastruktur och skogsbruk som inte var försäkrade (Guldåker, 2009).

### **3.2.3 Förberedandefasen**

Den förberedande fasen rör sig enligt Coppola (2011) om att ha en god beredskap inom organisationen. Detta innebär att man redan innan krisen slår till har en plan för att kunna agera direkt. Genom att ha en plan för hur man ska agera vet man vem som har vilken uppgift under krisen och var relevanta hjälpmedel till att lösa problemet finns att tillgå för att kunna mildra de negativa effekterna av krisen. Att ha en beredskap innebär även att man vidtar andra typer av åtgärder i förväg då man vill ha en korrekt och snabb respons vid inträffandet av en kris. Utrymningsövningar är ett exempel på åtgärder man kan vidta och ett annat exempel är att ha förnödenheter i ett reservlager.

Även vid den förberedande fasen kan det uppstå svårigheter vid erhållande av resurser eftersom möjliga hot inte alltid medför några stora samhällskonsekvenser. Därmed blir det i en sådan situation svårt att avgöra om de förmildrande utslaget av en kris berodde på de förebyggande eller de förberedande aktiviteterna i organisationen, eller att det möjliga hotet inte slog till så hårt som man befارade från början (Meyer, 2006). Denna oklarhet kan vara en orsak till att man inte prioriterar beredskapsaktiviteterna före ett potentiellt hot eftersom man anser att det proaktiva arbetet senast var tillräckligt. Detta kan leda till att man underskattar storleken av ett hot eller en möjlig kris som är på väg (Meyer, 2006). Men trots detta anser olika beslutsfattare att åtgärder som reducerar risken är kostnadseffektiva och man förlorar sällan på att förebygga och förbereda sig inför ett potentiellt hot.

### **3.2.4 Responsfasen**

Responsfasen handlar om hur ett företag eller en organisation svarar på en kris när krisen väl kommer. De beslut man tar under den här fasen kan påverka ekonomiska resultat och till och med företagets överlevnad (Coombs & Holladay, 2002). Ur ett samhällsperspektiv i Sverige kan responsfasen innebära de insatser som våra kommunala blåljusmyndigheter bidrar med för att skydda samhället. Dessa insatser kräver snabba beslut och flexibilitet. Vid större kriser kan det krävas assistans från regional och nationell nivå vilket ökar vikten av länsstyrelsens närvaro. Responsfasen är väldigt kort i förhållande till de andra fasen i krishanteringscykeln. Det handlar snarare om dagar och timmar än år och långa perioder av arbete (Coppola, 2011).

### **3.2.5 Återhämtningsfasen**

Återhämtningsfasen är den period då företaget efter en kris ska sträva efter att återgå till den normala verksamheten. Denna fas tar oftast lång tid beroende på krisens och konsekvensernas omfattning. Här bidrar hela organisationen på något sätt till att återgå till det normala (Coppola, 2011). Under återhämtningsfasen utvärderar man krishanteringens och kartlägger möjliga fel man gjort under krisen och lär sig av sina misstag för att bli mer resilienta inför framtida kriser (Mills & Keremah, 2020). Manyena et al. (2011) spinner vidare på detta och tillägger istället ur ett samhällsperspektiv att när ett samhälle drabbas av en kris är förhoppningen att samhället ska studsas framåt (översatt från det engelska bounce forward) istället för att sträva efter att återgå till det ursprungliga tillståndet, detta för att bättre kunna stå emot framtida hot. Detta kan kopplas till vad Coombs et al. (2007) menar är återhämtningsfasen inom företag. De menar att det är just i denna fas företaget fastställer att krisen är över och för att kunna återgå till det normala och kunna gå vidare finns det en rad olika saker man ska göra. Några exempel som tas upp är att upprätthålla kommunikationen med intressenter, ge stöd till individer inom organisationen samt bedöma och lära från erfarenhet. Genom att ta åtgärder efter en kris kommer detta undermedvetet hjälpa inför nästa kris och företaget kommer att bli mer resiliert inför framtida hot.

### **3.3 Kriskommunikation under en pandemi**

Kriskommunikation är enligt Reynolds et al. (2007) ett flöde av information som snabbt måste förmedlas. De menar att informationsflödet kan innehålla risker men även fördelar till allmänheten och intressenter beroende på vilken typ av information det handlar om. Ett sådant kommunikationsflöde menar författarna möjliggör för de individer som är inblandade att fatta olika beslut samt förbereder de inblandade för en ovanlig händelse.

Eriksson (1998) menar att vid en sådan situation blir den interna kommunikationen i en organisation viktig och det blir enklare för alla i organisationen att få en överblick i arbetet och blir en grund för bättre beslut. Författaren menar att medarbetarna kommer att fatta bättre beslut ifall rätt information finns tillgängligt. Rätt information leder till ökade kunskaper om vad som pågår i organisationen och detta kan då leda till ett bättre samarbete som skapar en vi-anda i organisationen.

Hiede et al. (2012) berättar att det viktiga med att ha en bra kommunikation är att det skapar en inkluderande känsla hos de anställda eftersom de känner sig mer delaktiga och att det även



skapar en gemenskap i organisationen vilket även Reynolds et al. (2007) påvisar i sina studier.

Heide et al. (2012) menar även att organisationer idag har ett oöverskådligt antal databaser som är fyllda med information. Större företag har interna databaser och intranät där man sparar tidigare erfarenheter och kompetenser som man kan gå tillbaka till och ta del av, vars syfte är att möjliggöra för anställda att på ett enkelt och smidigt sätt kunna söka information. Denna information är enligt Heide et al. (2012) bra att ha för organisationer då det underlättar kommunikationen eftersom medarbetarna snabbt kan söka information om både företaget och varandra vilket skapar en grund för en snabb åtkomst till viktig information.

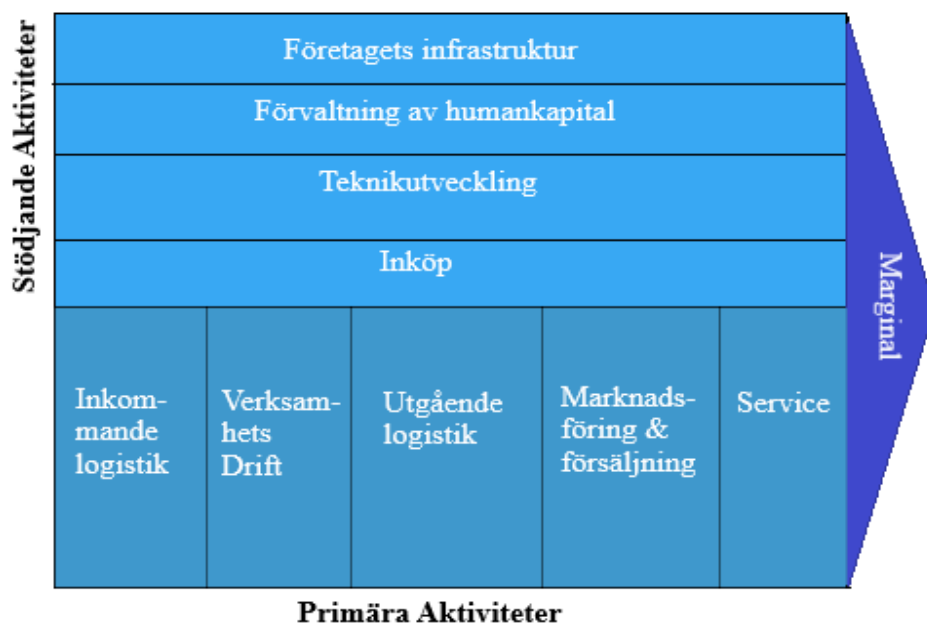
Heide et al. (2012) pratar även om kommunikationen i en organisation under en kris där de menar på att kommunikationen ska ses som en delning av information och inte som en överföring av ett budskap. Ur ett sådant perspektiv kan kommunikation uppfattas som ett medel som skapar gemenskap i organisationen, bevarar relationer samt gemensamma mål och kulturer. De menar dock på att en övertro på den information som delas kan leda till en så kallad transmissionssyn. Transmissionssyn innebär att man ser på kommunikationen som överföring av ett budskap och inte som en delning där både avsändaren och mottagaren av informationen har en aktiv roll i kommunikationsprocessen. Framförallt framkommer detta hos många chefer som anser att det viktigaste är att nå fram med information, därefter kommer mottagarna förstå innebörden av informationen (Heide et al., 2012).

Reynolds et al. (2007) tar också upp vad informationsflödet ska innehålla när det handlar om en influensapandemi och företaget behöver kommunicera ut viktig information till alla berörda inom organisationen. Författarna menar att när människors hälsa är i fara är det ytterst viktigt att företaget informerar medarbetarna om vad som hänt, vad som kan hända samt guidelinjer för att kunna fatta beslut i syfte att hjälpa andra. De förklarar även vikten av att vara tydlig och effektiv i sättet man kommunicerar ut information på, samtidigt som kommunikationen ska vara källkritisk. Ett sätt att vara källkritisk på är att ta hänsyn till vad lokala myndigheter säger. En anledning till att ha en tydlig och effektiv kommunikation samt vara källkritisk när man kommunicerar ut information är dels för att inte sprida skräck och ångest hos medarbetarna, men även för att minska risken för missförstånd som kan leda till ineffektiva beslut och åtgärder (Reynold et al., 2007). Misslyckas ett företag med det kan resultatet bli att det sker mycket spekulationer bland medarbetarna, vilket kan skapa oro. Vid en bättre hantering av kommunikationen i form av information baserad på vetenskaplig fakta

om influensan, kan det istället skapas förtroende och tillit gentemot företaget både internt inom organisationen, men även externt utanför organisationen. Slutligen förklarar de vikten av att ha effektiva och guideade åtgärder för att individerna i företaget ska kunna skydda sig själva och alla familjemedlemmar och kollegor som är en viktig pusselbit i arbetet, detta för att minska chansen till att influensan sprids och minimera de negativa effekterna av pandemin. Samtidigt är det svårt att bortse från att en influensapandemi kommer att påverka organisationen och efterfrågan av information från medarbetare, beslutsfattare, nyhetsmedia och slutligen allmänheten är ofrånkomligt (Reynold et al., 2007).

### 3.4 Strategiskt inköp

Michael e. Porter presenterade år 1985 value chain begreppet för första gången. Syftet med detta var att visa de aktiviteter som är värdeskapande för företag. När inköpsfunktionens position och roll ska bestämmas i industriföretag används ofta denna modell som en referens (van Weele, 2002). Figur 3.4 nedan visar Porters (1985) värdekedja där man hittar inköp i stödjande aktiviteter. Inköp kan både bidra till huvudaktiviteter och stödjande aktiviteter vilket är en anledning till att inköp just klassificeras som en stödjande aktivitet (van Weele, 2002). Inköpsfunktionen är inblandad hela vägen från att företaget får in material från underleverantörer till att produkten som färdigställts levereras till kunden, vilket figur 3.4 visar.



Figur 3.4 Porters (1985) Värdekedja utifrån van Weele (2002)

Den strategiska potential som funnits för inköpsfunktionen har blivit mer uppmärksammas och tydlig på senare tid, mest tydligt under de senaste 15 åren vilket lett till en förändring i synen på inköpsfunktionen. Inköpsfunktionen har genomgått och genomgår en förändring då organisationer insett att denna funktion har en väldigt viktig roll i företaget om den är välutvecklad. Företag inser att om man har en välutvecklad inköpsfunktion så besitter den mycket potential och styrka till att leda företagets utveckling (Kron & Wallgren, 2010).

Även Handfield et al. (2011) menar på att inköpsfunktionen genomgått en stor förändring och har idag en större roll i en organisation. Exempelvis nämner de att inköp traditionellt sett handlade om att säkra nivåer av komponenter och råvaror. Det viktigaste var dock att välja den leverantör som erbjöd det lägsta priset efter att man skickat ut offertförfrågningar till olika leverantörer. Det förklaras även varför förändringen gick från att endast intressera sig för att säkra råvaror och komponenter till lägsta möjliga pris till att företag numera intresserar sig för strategiskt inköp. Han menar att man insåg det värde som skapades i att knyta långsiktiga relationer med leverantörer istället för att endast fokusera på att skriva avtal till ett så lågt pris som möjligt.

Handfield et al. (2011) lyfter också att kraven ökat för att ett företag ska kunna vara konkurrenskraftig. Kraven på en effektivare inköpsfunktion har ökat på grund av att nya konkurrenter etablerat sig med en mer utvecklad inköpsfunktion där de visat på omfattande kostnadsreduceringar. En effektivare inköpsfunktion kan exempelvis innebära att man förbättrar och stärker sina relationer till viktiga leverantörer, vilket blir viktigare och viktigare jämfört med hur det varit innan (van Weele, 2010). Utan leverantörer har man ingen tillverkning, menar Handfield et al. (2011). Tillverkningsföretag behöver alltid ha leverantörer för att bedriva sin verksamhet och det finns alternativ både lokalt och globalt. Globalt sett finns det ett större utbud av leverantörer vilket lett till att intresset ökat hos företag för den globala marknaden (Handfield et al., 2011).

### **3.4.1 Roller och arbetssätt inom inköpsfunktionen**

Inköpsfunktion kan delas in i tre stadier. Kron & Wallgren (2010) har valt att dela upp inköpsfunktion i ett operativt, ett stödjande samt ett strategiskt stadie vilket kan ses i figur 3.4.1 nedan. I det första stadiet då inköpsfunktionen intar en operativ roll finner vi upphandlingar, uppföljning, prispress samt effektiv resurshantering. Dessa arbetsuppgifter representerar huvudsakligen de uppgifter som inköpsfunktionen har innan den strategiska

utvecklingen. När inköpsfunktionen intar en stödjande roll vilket är det andra stadiet, omfattas uppgifter som projektledarskap, utveckling av policys samt intern kommunikation. Det tredje och sista stadiet är när inköpsfunktionen intar en strategisk roll. Den strategiska rollen innebär att bygga och försvara varumärket, utveckla leverantörsrelationer, omvärldsbevakning samt bidra till lönsamhet. Tillsammans skapar de tre stadierna en genomgripande bild av de olika arbetsuppgifterna som den strategiska inköpsfunktionen har.



Figur 3.4.1 Strategiska inköpsfunktionens roller enligt Kron & Wallgren (2010)

Kron & Wallgren (2010) beskriver att förändringar ständigt sker inom företag när det gäller inköpsfunktionen. Strategiskt inköp som tagit en mer betydande roll inom företag har ett perspektiv som är mer långsiktigt (van Weele, 2010). Strategiskt inköp består av ett strategiarbete som är övergripande för inköpsfunktionen. Det innebär att man sätter mål och riktlinjer för hur inköpsfunktionen ska agera ur ett strategiskt perspektiv samt även använda sig av strategier inom leverantörs- och sortimentsfrågor. Dessa strategier ska utformas av inköpsavdelningen. Det finns mycket litteratur som stödjer beskrivningen av att inköp fått en större strategisk roll vilket vi kan läsa hos exempelvis Kron & Wallgren (2010) och van Weele (2010).

## 4. Resultat

*Utifrån resultatet från intervjuerna kan vi se att Volvo Cars inköpsavdelning inte haft så mycket förebyggande arbete inför coronapandemin eftersom det varit svårt att förutse effekterna av denna kris. De har hanterat krisen när det blivit lite tydligare kring vad de står inför och då försökt få med hela organisationen till att hantera krisen tillsammans.*

### 4.1 Volvo Cars inköp

Volvo Cars inköpsavdelning i Göteborg består av 800-900 medarbetare och dessa är uppdelade i olika avdelningar. De olika avdelningarna är uppdelade i olika teams där varje avdelning har en team manager och alla teamen i dessa avdelningar har en commodity manager som är kommersiellt ansvarig för ett visst område med bl.a. inköpare, strategiska inköpare och seniora inköpare under sig. Enligt respondenterna är inköpsavdelningen på Volvo Cars väldigt stor och komplex, vilket gör den svår att beskriva även för respondenterna. Däremot valde respondenterna att lyfta fram några viktiga roller ur ett strategiskt perspektiv. Några viktiga roller de lyfte fram var kvalitetskontrollanter som identifierar problem ur ett leverantörsperspektiv både i Volvos Cars fabriker och leverantörernas fabriker. En annan viktig roll är kostnadsberäknare som jobbar med experter inom olika produktområden och tittar på artiklar för att avgöra hur dessa komponenter bryts ner samt då beräkna vad en viss komponent eller artikel kostar och vad den bör kosta. Därefter finns programsidan som är kopplingen mellan framtida projekt och inköp. Deras arbete innebär att se över hur planen ser ut för olika projekt framåt i tiden som exempelvis nya bilmodeller. Exempel på frågor de jobbar med är; vilka är de nya bilarna som kommer, hur ser tidslinjen ut och vad behöver göras samt hur ligger vi till i status för att handla upp nya komponenter. Slutligen beskrivs det indirekta inköpsteamet, som är en stor del av inköpsavdelningen. Det indirekta inköpsteamet hanterar inte arbetsuppgifter som är kopplade till själva bilproduktionen utan de arbetar mer mot hela bolaget där finansiella tjänster, HR-tjänster, IT-tjänster och utvecklingstjänster berörs.

Volvo Cars inköp är väldigt centralt styrt där det finns en ledningsgrupp som är globalt verksamma. Volvo Cars har tre huvudlokaliseringar med kontor i Göteborg, Charleston, USA och Shanghai, Kina. Dessa kontor samarbetar och styrs av ledningsgruppen. X1 beskriver att ledningsgruppen, som han ingår i, har styrda möten veckovis med team från Kina och USA, men att de pratar sinsemellan nästan varje dag. Fortsättningsvis beskriver han att ur det perspektivet så är de ganska snabba på att implementera beslut som tas då de är centralt

styrda med globalt ansvar. Vidare påpekar han att det är en balansgång mellan lokalt och globalt arbete, är det lokalt går det snabbt eftersom att man implementerar handlingar på lokal nivå där det inte är lika många som är inblandade i processen och att det är geografiskt nära. Är det globalt kan det kännas som långsamt eftersom allt måste samordnas, vilka leverantörer ska vi arbeta med lokalt och vilka globalt. X1 förklarar detta mer detaljerat i nedanstående citat:

*“Är det globala leverantörer men ett lokalt behov behöver man synka ihop det. Tar vi bilsidan är vi väldigt globala men tar du indirekta sidan är vi semi-globala. Köper du konsulter så blir det väldigt lokalt, köper du byggtjänster blir det lokalt eftersom det inte är någon vits att handla in dessa tjänster från en global marknad. Men pratar vi däck eller fönsterrutor på en bil så är det väldigt globala leverantörer men lokal produktion istället.” (X1, Head of Global Procurement)*

Som sagt är Volvo Cars inköpsfunktion väldigt omfattande och komplex eftersom företaget är en stor global aktör, vilket gör det svårt att förklara svart på vitt hur hela inköpsfunktionen är uppbyggd och vad varje del arbetar med.

#### **4.2 Krishantering före krisen**

Alla respondenter var eniga om att Covid-19 påverkade företaget stort i början men att man med en effektiv krishantering lyckades komma tillbaka och därmed genom andra metoder och arbetssätt kunde fortsätta verksamheten utan att stänga ner sina kontor och fabriker under en längre period. Eftersom bilbranschen är en sådan bransch där det finns ständiga utmaningar, hot och problem som uppstår på grund av olika händelser i omvärlden, är det en lättpåverkad marknad. Respondent X1 menar på att de i Volvo Cars är vana med att arbeta med krishantering eftersom man funnits så länge och har tagit lärdom av alla kriser, utmaningar och problem som uppstått. Alla respondenter var dock eniga om att coronapandemin har varit den mest annorlunda och omfattande krisen som uppstått på länge. Detta innebär att de inte hade en tydlig och given strategi för att kunna hantera krisen och förbereda sig för eventuella risker som skulle kunna uppstå i samband med krisen.

Respondenterna berättade att Volvo Cars inköpsavdelning hanterar ständigt problem som uppstår i leverantörsleden. Det kan vara allt från att en lastbil får en punktering eller missar båten för att det ska uppstå problem som leder till att man behöver stänga ner fabriken och på så sätt produktionen under en period. Både X3 och X1 tar upp dessa risker som kan uppstå dagligen. De menar på att leveransproblem ligger som en risk hela tiden men samtidigt

påpekar de att Volvo Cars är väldigt duktiga på att lösa sådana problem som kan uppstå då erfarenheten finns inom företaget. Inköpsavdelningen har dock ingen färdig mall att utgå ifrån utan de identifierar potentiella risker och justerar sitt agerande utefter vad för typ av kris det rör sig om. Deras vanliga förebyggande arbete är just det som nämns i föregående mening, men gällande coronapandemin så var det inget de hade identifierat i förväg, vilka risker en global pandemi skulle medföra. Ett exempel på tveksamheterna som fanns inför Covid-19 utbrottet förklaras nedan utav respondent X1:

*“Sen just som covid och att världen stänger ner är ju tveksamt att vi hade planerat något inför. Men det handlar mer om metodik kanske, det handlar mer om angreppssätt, vad är problemställningen? Vart är teamet, hur agerar vi kring det och rätt snabbt kunna kraftsamla på rätt frågor och få med sig verksamheten i att det här är viktigt nu. Nu måste vi kraftsamla. Volvo är generellt rätt duktiga på att lösa problem, kriser. Ser man på leveransproblem så är det väldigt duktiga som sitter med det, de hanterar alltid sådana problem så erfarenheten finns.” (X1, Head of Global Procurement)*

Samtidigt har de tagit fram ett arbetssätt för att hantera problem och risker man inte identifierat på förhand. X1 beskriver att det finns team med erfarenhet av att hantera kriser som uppstår utan tidigare information. Dessa personer som ingår i teamen applicerar sedan tankesättet och strukturen i kriser som uppstår utan förvarning på de nya händelserna. Vidare förklarar respondenten att det inte finns en färdig bok som säger hur man ska agera men att man förlitar sig på erfarenhetsbasen som dessa team byggt upp genom att ha lärt sig från tidigare risker och tagit med detta till nya händelser som uppstår. Detta förklarar X2 med följande citat:

*“Normalt sett har vi det att vi tillsätter när det kommer någon specifik händelse så tillsätter man ju en Task force, sen har vi ju en avdelning som jobbar med dom här grejerna. Att om det blir en kris framförallt med leveranser så jobbar dom ju med leverantörer då. Men normalt sett när det händer något så tillsätter man en task force som hanterar det.” (X2, Senior Category Buyer)*

#### **4.2.1 CRISM och krishantering**

CRISM är en grupp som har i uppgift att arbeta med och hantera störningar som sker i leverantörskedjorna. Volvo Cars insåg snabbt att de personer som ingår i gruppen inte skulle kunna tackla de problem som coronapandemin medförde och valde att starta upp en ny grupp som skulle hantera Covid-19 situationen. Den nya gruppen bestod utav personer som tidigare ingick i CRISM men utökades också med flera andra personer i Volvo Cars organisation. Den nya gruppen tilldelades namnet Corona Inbound Supply Chain Pulse Meeting vars syfte var

att hålla dagliga möten för att få en tydlig bild över vilken situation leverantörerna är i, men även den egna produktionens situation. På grund av bristen på material insåg ledningen snabbt att man var tvungen att stänga ner flera av fabrikerna. Men både från leverantörernas och andra intressenters sida har Volvo Cars fått en bra respons och att man varit väldigt effektiva redan från start med den nya gruppen som bildades baserad på CRISM-medlemmarna och ett flertal personer till.

#### 4.3 Krishantering under krisen

Med tanke på att Volvo Cars har en väldigt stor verksamhet i Kina var de påverkade av pandemin redan när utbrottet skedde i Wuhan, Kina. Anledningen till detta är för att Volvo Cars har många leverantörer i Kina som fick stänga ner sin verksamhet då viruset gick väldigt starkt i många områden. På grund av de uteblivna leveranserna i form av artiklar och komponenter fick Volvo Cars styra om sina arbetssätt för att stötta produktionen i Kina genom leveranser av komponenter från Europa. Under denna period handlade mycket av krishantering om hur man säkrar kapacitet samt skapar transparens i vad för artiklar som finns tillgängligt och vad för problem som verksamheten kan stöta på. Respondenterna belyste hur viktigt det var med att ha en bra kommunikation med leverantörerna då man var i en kris och ett sätt att hantera krisen på var att ständigt ha kontakt med leverantörerna. Volvo Cars byggde upp ett slags enkätverktyg som gick ut på att leverantörerna fick svara på frågor dagligen för att upptäcka problem från dag till dag, vilket förenklade kommunikationen med leverantörerna. Detta gjordes eftersom Volvo Cars hanterar många leverantörer och för att snabbt kunna samla in information kring problemen de olika leverantörerna stötte på använde man sig av detta verktyg. Respondenten X1 beskriver hur arbetet gick till när krisen hade uppstått och man upptäckte ett problem i leverantörsleden:

*“Leverantörer fick svara på dessa survey verktyg på daglig basis för att se problem från dag till dag. Hur man ser på leveransläget och där vi såg kapacitetsproblem såg vi till att jobba med att få in kapacitet från Europa då istället för att stötta i att få in rätt artiklar. Såg vi att det inte fanns artiklar kunde man skruva om lite i produktionen. Rätt snabbt fick vi då ihop en rätt transparens och ett arbetssätt i hur vi jobbar kring den här kapacitetsfrågan. Det blev ett väldigt Task Force orienterat arbete för att få ordning och reda på problemet. Där klarar vi oss väldigt bra och jobbade ihop med Geely eftersom de är en stor aktör lokalt i Kina.” (X1, Head of Global Procurement)*

När virusspridningen började lugna ner sig i Kina så slog det istället väldigt hårt i Europa. Under denna period hade man lärt sig utav krishantering i Kina och visste vad som var bra



att göra och vad som var mindre bra att göra. Med detta kunde man snabbt orientera sig i krishanteringen och ta med sig frågeställningarna som krävdes för att lyckas minska de negativa effekterna av coronapandemin. Det blev istället Kina som stöttade Europa med artiklar till produktionen på samma sätt som Europa verksamheten gjort tidigare. Här menar X1 att man snabbt gick ifrån en långsiktig planering inom strategi till att snabbt lösa de problem som uppstår vilket X1 förklarar genom tre steg hur denna process kan se ut:

*“Det finns någon form av prioritetsordning. Kan du inte leverera bil eller få in artiklar till fabriken så är det där du måste fokusera på. Nästa steg är att säkra långsiktigt projekt genom upphandlingar, se till att ha rätt artiklar i rätt timing till projektet så att det kan bli färdigt i tid så att vi kan leverera en bil. Tredje biten är omförhandling och hela tiden jobba med kontinuerliga förbättringar. Prioritet blir att få ut bil.” (X1, Head of Global Procurement)*

Respondenterna är väldigt tydliga med att den största prioriteten är att få ut bilar oavsett vilken avdelning man jobbar på i företaget. X1 är en av de personer som lett arbetet med att stänga ner fabriker vid behov vilket enligt respondenten var något de bedömde från dag till dag. De två främsta orsakerna till att man behövde stänga ner var på grund av minskad efterfrågan på bilar inom hela bilindustrin och brist på komponenter i leverantörsleden. Dessa problem uppstod till följd av restriktioner runt om i världen i form av stängda fabriker, gränser och utgångsförbud i många länder där Volvo har sålt mycket av sina bilar. Den enda fördelen som både X1 och X3 nämner med att man inte sålde några bilar var att arbetet underlättades då produktionen minskade och allting pausades. Det innebar att man kunde stanna upp och organisera sig samt förstå innebörden av pandemin.

#### **4.3.1 Kommunikation**

Respondenterna är alla eniga om att en god kommunikation i en organisation under en kris, speciellt en global kris, är en viktig faktor för att ta sig igenom krisen på ett lindrigt sätt. Eftersom Volvo Cars är ett globalt företag fanns det en stor mediebevakning vilket gör att det man kommunicerar ut till allmänheten, intressenter och medarbetare väcker reaktioner hos mottagarna av informationen. Under intervjuerna framgick det att en bra och snabb kommunikation med tydlig information från ledningens sida till resten av organisationen, allmänheten och sina leverantörer ökar förtroendet för hela företaget. Förtroendet leder även till att oron över att företaget inte ska lyckas med att hantera krisen minskar. X1 förklarar exempelvis att man på Volvo Cars var väldigt snabba med att förklara för alla medarbetare om hur det ligger till och hur framtidsplanerna den närmsta tiden ser ut. Vidare påpekar X1

att den snabba informations kommunikationen ledde till att man snabbt kunde organisera sig i olika team där många av de anställda fick andra arbetsuppgifter:

*“Först tog det en liten stund då alla sprang runt och undrade vad som har hänt men efter en omfattande men tydlig information från ledningens sida nedåt i organisationsleden föll organiseringen på plats. Vi köpte ansiktsmasker och det gick rätt snabbt att sätta samman ett funktionellt team på Volvo. Där vi i fabriken började 3D bygga olika visirhållare och hitta plast, overheadfilm och jag satt å köpte ansiktsmasker åt fabrik och Göteborgs Stad i team men vi snackade samman hela tiden. Det gick väldigt snabbt att få ihop tvärfunktionella team som faktiskt pratade och jobbade ihop och släppa lite andra saker samtidigt då.” (X1, Head of Global Procurement)*

Många utav Volvo Cars medarbetare på inköpsavdelningen har fått arbeta hemifrån och en stor del av arbetsuppgifterna sker nu via digitala verktyg istället. Respondent X1 förklarar att det har inneburit stora förändringar arbetsmässigt. Han jobbar hemifrån och alla dagliga möten han har sker digitalt. Eftersom hans roll innebär mycket resor till utlandet där många utav Volvo Cars leverantörer finns sker alla möten med dessa också digitalt under pandemin, vilket han förklarar kan vara lite jobbigt ibland eftersom den personliga interaktionen inte är densamma som när man träffas fysiskt. Han anser dock inte att det överlag blivit sämre utan det har blivit ett annorlunda arbetssätt för honom. Men samtidigt beskriver respondenten att man över tid måste träffas på grund av att mycket ideér som uppstår kommer från “snicksnacket” mellan möten och att “kaffeautomat snacket” ofta leder till innovativa ideér vilket han beskriver är en nackdel gällande digitala möten; att arbetsmiljön inte är densamma. Respondent X2 tydliggör att kommunikationen har varit väldigt bra inom hela organisationen både vad gäller informations kommunikation från ledningens sida men även kommunikationen mellan medarbetarna och teamen. För honom har pandemin inte inneburit några omfattande förändringar förutom att han arbetar hemifrån. X2 beskriver nedan att kommunikationen bl.a. lett till mindre oro:

*“Jag har haft turen att jag inte haft några större problem med pandemin men vi har ju haft bra kommunikation centralt både från ledningen och från företagets sida samt våra chefer och närmsta chefer så de har varit tydliga om vad som händer, vilka utmaningar vi står inför och vad vi ska göra för att hantera krisen på bästa sätt. Vi har haft en bra dialog och mestadels bra och tydlig kommunikation överlag vilket har minskat oron inom organisationen, så det är positivt.” (X2, Senior Category Buyer)*

Respondent X3 arbetar också hemifrån och alla hans arbetsuppgifter kan utföras via digitala verktyg. Han anser också att kommunikationen varit väldigt tydlig och klar från hans chefers sida vilket lett till att han haft koll på vart företaget ligger i status, vad som händer inom och kring företaget. Detta menar han gjort att han varit mindre orolig över både hans och företagets framtid. X3 förklarar att kommunikationen med hans medarbetare och leverantörer varit enklare än vad det varit tidigare:

*“Vi har lyckats bra skulle jag säga, vi har ju dagliga avstämningar i Teams, eftersom vi inte jobbar på produktion så behöver vi inte vara på kontoret. Alla har sina uppgifter och vi har interna möten och avstämningar. Nu har vi mycket möten med våra indiska kollegor eftersom det är katastrofläge i Indien. Hur gör vi då? Ska vi ändra setupen lite? Så vi har jobbat i Teams och på telefon och det har tillmed funkat bättre skulle jag säga, man är mer fokuserad.” (X3, Global Transport Manager)*

#### **4.3.2 Digitalisering**

Överlag har respondenterna upplevt att den påskyndade digitaliseringen som genomförts till följd av coronapandemin varit positiv. X2 säger att det för hans del inte varit några problem med att jobba hemifrån då hans uppdrag är att köpa in tjänster som kan köpas digitalt. Även om det ibland kunde vara svårt att hålla kommunikationen på en bra nivå så har det mest handlat om att man inte varit van vid att jobba hemifrån. Detta har förbättrats ju mer tiden gått, vilken skapat en positiv känsla kring digitaliseringen och att jobba hemifrån. X2 förklarar med egna ord hur han upplevt den påskyndade digitaliseringen och arbetet hemifrån:

*“För min del har det inte varit egentliga problem, Det som jag köper in sitter ju inte hos oss till största delen. De uppdrag jag köper förväntas ju utföras off-site på leverantörens kontor kan man säga. Det är ju globalt där och de flesta uppdrag jag köper in kan ju köpas in digitalt så det har inte varit så stora problem för mig.” (X2, Senior Category Buyer)*

X1 går även han in på att digitaliseringen skett mycket fortare till följd av coronapandemin och beskriver det som något annorlunda. Han påpekar att det varit annorlunda att leda folk från distans till skillnad från att leda på plats. Det är viktigt att föregå med ett gott exempel när man leder från distans och ta en ledande roll i att anamma det nya sättet man arbetar på. Han nämner att det svåra med digitaliseringen inte varit själva digitaliseringen utan att det skett en förändring i arbetssättet vilket skapar frågetecken hos de anställda. Där menar han på att det är viktigt som ledare att ta till sig detta nya och visa vägen för sina medarbetare. Enligt

X1 är det bra att använda videosamtal då man har möten eftersom det underlättar svårigheter med att få in nya personer i gruppen då de träffas väldigt sällan i fysisk form. X1 beskriver att det varit annorlunda men att svårigheten inte varit i själva digitaliseringen:

*“Det har förändrats givetvis, att leda folk från distans är lite annorlunda från att leda på plats. Det är väldigt viktigt att föregå med gott exempel och ta lite lead roll i det nya sättet att jobba på. Svårigheten har ju varit att i att det varit en förändring, hur introducerar du nya människor i teamen, hur får du med nya personer i teamen. Jag har flera nya personer som träffat teamen väldigt lite i fysiskt format men givetvis träffats dagligen över telefon. Hur driver man det och vi kör video konstant och det är en positiv bit tycker jag att man använder video. Hade vi använt telefon hade jag inte haft en aning om hur ni ser ut och hur ni agerar när jag pratar. Nu känns det som att vi kan springa på varandra på stan och säga hej för att man känner igen varandra.” (X1, Head of Global Procurement)*

#### **4.4 Krishantering efter krisen**

Eftersom det inte ligger mycket fokus på efter krisen i detta arbete på grund av att pandemin inte är över ännu så kommer vi inte ha mycket information kring detta utan bara tankar från respondenterna som kort beskriver hur de ser på framtiden. Respondenterna anser att de jämfört med andra bilaktörer har hanterat krisen bra. Man har lyckats ta sig igenom perioden då osäkerhet var ett faktum gällande pandemin, men med hjälp av effektiv krishantering har man lyckats få verksamheten att rulla och säljer nu mer bilar än någonsin. X1 beskriver hur de på längre sikt måste se över olika leverantörsberoenden, olika kritiska komponenter och hur man säkrar dessa. Detta för att identifiera vilka delar av organisationen samt vilka leverantörer och komponenter som påverkas av en händelse som coronapandemin. X1 beskriver detta med följande citat:

*“Den direkta effekten av covid hanterades bra men följd effekterna i andra branscher och områden har påverkat mer. Nu säljer vi mer bilar än någonsin så vi vill inte ha några problem med leverans eftersom vi har en högre efterfrågan än tidigare. Vi vill sälja bil, säkra artiklar. Om man tittar på strategin framåt så tror jag att man kommer se över dessa komplexa leverantörs beroendena, se över leverantörskedjorna i vad de kritiska komponenterna är och hur säkrar vi dessa komponenterna mer än i 3-4 dagar framåt i lager, vem är ansvarig för dessa lager, är det någon utifrån eller säkrar vi själva.” (X1, Head of Global Procurement)*

Vidare fortsätter X1 att belysa hur han tror att de behöver anpassa strategin gällande inköp i framtiden för att minska risken att få brist av komponenter. Han nämner även att man behöver göra mer än att bara säkra flödet vilket han beskriver med citatet nedan:

*“Där tror jag att man kommer behöva se över dessa aspekter. Vilka är de olika områdena där vi ser kritiskt att leveransen av artiklar kan påverkas. Beroende på vilka komponenter som skulle kunna vara riskområden så kan man säkra i tredje eller fjärde led att komponenter finns. Just nu har vi inte gjort om något i de områdena mer än att säkra flödet. Men över tid behöver man fundera på vad och hur långa flöden vi har eftersom det är en risk. Den risken har man inte sett innan eftersom man inte haft någon impact på det utan det har rullat på i flera år men nu får man se över det. Nu har det hänt som typiskt normalt inte händer så man behöver fundera på vilka av dessa saker behöver man prioritera och hur bryter vi ner dessa risker i påverkan och vilken prioritet lägger vi på att lösa dem, vi kan inte lösa allt utan får jobba utifrån prioriteringar.” (X1, Head of Global Procurement)*

## 5. Analys

*Osäkerheten som uppstod i början av pandemin har lett till att Volvo Cars organiserat sig och försökt skapa mening kring krisen. Tillsammans bekämpar man krisen genom att kraftsamla och få med hela verksamheten för att bekämpa krisen tillsammans. Med duktiga personer som har erfarenhet av att hantera problem och genom en god kriskommunikation i hela organisationen har man försökt lindra effekterna av krisen.*

### 5.1 Osäkerhet

I teorin lyfter Coppola (2011) fram att det inte finns en tydlig och given strategi för att hantera de utmaningar som uppstår i samband med en kris. Hanteringen av utmaningarna avgörs istället utifrån vad det är för hot, vilken kapacitet som finns för att hantera utmaningarna samt hur det ser ut vad gäller sårbarheten. Utifrån resultatet av intervjuerna framgår det tydligt att det fanns en stor osäkerhet på Volvo Cars kring hur man ska hantera coronapandemin. Denna osäkerhet skapades till följd av att man aldrig upplevt en pandemi av en sådan omfattning som på ett eller annat sätt påverkat varenda individ på jorden under det gångna året.

Hur Volvo Cars inköpsavdelning hanterat krisen återspeglar till viss del vad vår teoretiska ramverk säger om krishantering. Detta påvisas genom att inköpsavdelningen inte haft en tydlig och given strategi för att hantera krisen. En orsak är osäkerheten som fanns i början av pandemin då man inte visste vilken global spridning viruset skulle få och hur omfattande krisen skulle bli samt vilka konsekvenser den skulle leda till. Det Coppola (2011) lyfter med att inte veta vad för hot man står inför innan en kris slagit till är vad som skapar osäkerhet. Detta för oss vidare in på Karl Weicks (1995) teori om meningsskapande. Weick (1995) menar i sin teori att, hur kriser hanteras beror gradvis på hur de uppfattas vilket sätter organisationers tolkning och meningsskapande i fokus. Vad Weick vill säga med detta är att det är snarare improvisation och kreativitet som är av vikt i en organisation när en extraordinär händelse uppstår och inte planering och struktur. Vidare lyfter Weick (1995) också vikten med flexibilitet och tvärfunktionalitet i organisationer vid krishantering och anser detta vara mer betydelsefullt än den tidigare synen på byråkratiska organisationer och struktur hos dessa.

Detta kan vidare kopplas till hur Volvo Cars inköpsavdelning arbetar med det proaktiva arbetet för att förebygga och identifiera potentiella risker. Eftersom man förlitar sig mycket

på sin erfarenhetsbas och har många duktiga personer som arbetar med frågor relaterade till att identifiera potentiella risker, innebär detta också att inköpsavdelningen inte har någon specifik strategi för att hantera kriser. Istället tar de det som det kommer och anpassar sig efter situationen. De anpassar sig genom att tillsätta de personer som ledningsgruppen anser passar bäst för att lösa krisen som uppstår i en grupp, där deras tidigare erfarenheter blir avgörande. Detta baseras alltså på tidigare erfarenheter som vi nämnt och gruppen formas utefter detta för att angripa krisen så effektivt som möjligt. Genom att ha spridda erfarenheter i gruppen ökar effektiviteten eftersom gruppen kommer med innovativa idéer då alla bidrar med olika erfarenheter som grund. Med detta finns det tydliga liknelser till det Weick (1995) säger om att det är viktigare att vara flexibel och att kunna improvisera när en kris är på väg. Detta förtydligas i Weicks utgångspunkt om osäkerheten när en extraordinär händelse uppstår. Han menar att osäkerhet ligger i människans natur. För att minska eller ta bort olägenheterna med osäkerhet så väljer människor att organisera sig då detta eliminerar den känslan (Weick, 1995).

Enligt Weick (1995) går det inte att skapa en mening utifrån det man upplever i realtid utan det baseras på minnen och tidigare erfarenheter. Vi har inte upplevt något som coronapandemin tidigare under modern tid, ändå har Volvo Cars lyckats skapa en mening inom organisationen runt krisen genom att kraftsamla och förlita sig på personer med erfarenheter från andra typer av kriser. Det man ser här är att man inte behöver personer med erfarenheter kopplade till en typ av kris för att lösa en liknande kris i framtiden, utan det viktiga är att ha personer som har erfarenheter med att ta sig an jobbiga situationer med hög osäkerhet. Dessa jobbiga situationer behöver inte alltid vara arbetsrelaterade utan kan även vara personliga problem man gått igenom, vilket ökar erfarenheten man har. Detta gör det lättare att prioritera de erfarenheter man behöver ta fram för just den situation som uppstår för att på så sätt skapa en mening i krisen man upplever under realtid (Weick, 1995; Coppola, 2011).

Volvo Cars arbete med hanteringen av coronakrisen återspeglas i Coppolas (2011) och Weicks (1995) forskning då Volvo Cars återgivning av krishantering var att de kraftsamlat som en grupp och tillsatt personer med rätt kompetens och erfarenheter för att angripa krisen med rätt frågor. Detta blev tydligt då Volvo Cars fokus var att få alla att dra åt samma håll och få verksamheten att förstå att detta är viktigt. Genom detta skapar de en mening i krisen med syftet att alla i organisationen ska känna motivation och ha en vilja att lösa problemen.

Heide et al. (2012) nämner att företag idag har skyldigheter gentemot alla sina intressenter jämfört med tidigare då de enbart hade skyldigheter till vissa, exempelvis ägarna. Intressenter består av många grupper och sammansättningar av individer vilka påverkar och påverkas av företag (Heide et al. 2012). Det innebär att företagen har betydligt fler krav som ställs på dem från alla möjliga håll. Detta leder i sin tur till att Volvo Cars behöver möta dessa krav; sker det då en kris så skapas det osäkerhet. Kraven är en av faktorerna som skapar osäkerhet, vilket i sin tur leder till att företag organiserar sig för att hantera krisen vilket leder till meningsskapande. Att möta krav som ställs på företaget är en av anledningarna till att Volvo Cars lyckats skapa en mening för de anställda att samarbeta.

En annan orsak till att man lyckats skapa mening kan kopplas till Porters (1985) värdekedja. Eftersom det under intervjuerna framgick tydligt att huvudprioritering blir att få ut bil och att bilarna når kunderna är det av stor vikt att inte bryta värdekedjan. Detta i sin tur skapar mening kring hela verksamheten. Ifall en liten del av värdekedjan påverkas av en händelse kan hela värdekedjan påverkas av detta, vilket kan leda till att man inte kan producera bilar då organisationens huvuduppgift är att kunderna ska få bilarna de har beställt. Påverkas en del av värdekedjan så leder det till störningar i produktionen, blir det störningar i produktionen så kommer kunderna att påverkas och påverkas kunderna leder det till missnöjdhet. Allt detta skapar mening men att Volvo Cars inköpsavdelning lyckats förmedla detta till medarbetarna är också värt att uppmärksamma.

## **5.2 Erfarenheter**

Volvo Cars har använt osäkerhet som ett verktyg till att ena organisationen, skapa en mening runt krisen och motivera alla i organisationen till att krishantering handlar om företagets överlevnad. Erfarenheter från andra kriser, plötsliga händelser och vardagliga utmaningar har gjort krishantering till en vana i organisationen. Detta är en av anledningarna till att de varit väldigt snabba med att ta beslut, angripa rätt frågor och snabbt tillsätta personer med erfarenhet och kompetens i syfte att hantera krisen på ett så effektivt sätt som möjligt och minimera följd effekterna av krisen. Att hitta personer med rätt kompetens och erfarenhet vid en specifik händelse eller kris är inte alltid en så lätt uppgift, speciellt inte när det handlar om ett globalt företag som Volvo Cars med tusentals anställda. På inköpsavdelningen i Göteborg finns 800-900 anställda med spridda erfarenheter och egenskaper vilket gör det svårt att hitta rätt person för att hantera de problem som kan uppstå.



Heide et al. (2012) menar att organisationer idag har ett överskådligt antal databaser som är fyllda med information men ett problem med detta är att det inte alltid utnyttjas. Anledningen är att de anställda inte tycker att de har så mycket tid över för att reflektera och formulera tillhandahållna erfarenheter efter att ett projekt är avslutat (Heide et al., 2012). Utifrån intervjuresultaten finns incitament att kunna koppla inköpsavdelningens arbete med att snabbt hitta rätt personer för att endast arbeta med Covid-19 situationen. Det visar på att Volvo Cars har en stor databas och ett intranät där man kan hitta rätt personer med rätt erfarenhet snabbt och att de lägger mycket tid på att den informationen ska finnas tillgängliga. Det är just detta som gör att de är så flexibla och tvärfunktionella att medarbetare kan byta arbetsuppgifter på ett smidigt sätt. Detta gör det lättare att ha en effektiv krishantering som i sin tur leder till att de inte behöver avbryta verksamheten (Heide et al., 2012; Darling, 1994). Ett exempel värt att lyfta fram är hur CRISM snabbt omvandlades till Corona Inbound Supply Chain Pulse Meeting genom att man lade till fler individer i gruppen utifrån deras erfarenheter.

### **5.3 Kommunikation**

Genom osäkerheten har man lyckats organisera sig och skapat en "vi"-anda. Genom denna gemenskap har man hanterat krisen tillsammans som en organisation vilket har varit en central del i hanterandet av krisen. Även erfarenheterna som kopplas ihop med osäkerheten har varit en central del i hanterandet då man snabbt och effektivt lyckats sätta ihop grupper med de erfarenheter som krävs för att hantera krisen. Allt detta har möjliggjorts tack vare en god kommunikation som genomsyrat hela arbetet med coronakrisen. Dagliga informationsmöten och avstämningar inom teamen och andra medarbetare samt genom en god kriskommunikation från ledningens sida nedåt i leden har gjort det möjligt att veta vart man står i krisen och vad som behöver göras för att hantera krisen på bästa möjliga sätt.

En god kommunikation under en kris, speciellt när det är hälsorelaterat, är att ha en tydlig och effektiv kommunikation samt vara källkritisk mot informationen som sprids externt. Ett sätt att vara källkritisk är att utgå från vad lokala myndigheter säger om pandemin (Reynolds et al., 2007). Volvo Cars har varit tydliga och effektiva med informationen som man kommunicerat ut till de anställda, vilket minskat oron bland medarbetarna. Reynolds et al. (2007) menar också att detta skapar tillit och förtroende gentemot företaget när man hanterar kommunikationen på ett bra sätt. Misslyckas man med detta kan det leda till oro och spekulationer som i sin tur kan leda till ineffektiva beslut och åtgärder (Reynolds et al., 2007). Volvo Cars har tagit hänsyn till detta och försökt vara ärliga och tydliga med hur

situationen ser ut och haft en bra informationskommunikation, vilket minskat oron bland de anställda. Fokus bland alla medarbetare har istället legat på att komma över krisen på ett lindrigt sätt.

Digitaliseringen som främst relaterar till digitala möten har inneburit en förändring i arbetssättet för Volvo Cars inköpsavdelning. Processen till att helt gå över till ett digitaliserat arbetssätt har gått fort och det är ett bevis på hur snabbt det går från beslut till åtgärd. Digitaliseringen har medfört vissa svårigheter med att det känts ovant men man har lyckats anpassa sig. Digitaliseringen har möjliggjort en mycket fortare kommunikationen då man lättare kan sprida informationen bland medarbetarna. Ledningen kan kommunicera direkt till alla genom ett enda möte. Detta gör det alltså lättare att ha en bra kommunikation inom organisationen vilket vi tidigare lyft fram som en viktig faktor inom krishantering.

Genom en bra kriskommunikation har medarbetarna fått en tydlig genomgång och förståelse för vilken roll man innehar under krishantering och att alla är viktiga i arbetet mot krisen. Eftersom pandemin påverkade leverantörerna och leveranser av komponenter till fabriken blev inköpsavdelningens roll mer central i krishantering. Kron & Wallgren (2010) nämner att inköpsavdelningen fått en större strategisk roll, vilket även van Weele (2010) beskriver. I teorin beskriver vi att inköpsavdelningen fått en större strategisk roll genom åren och med tanke på hur Volvo Cars hanterat coronapandemin ser vi ett tydligt exempel på just detta. De strategiska valen i hur man hanterat och angriper problemen kommer från inköpsavdelningen. Detta sker genom en god kommunikation bland osäkra medarbetare, vilket visar sig vara nyckeln inom krishantering.

## 6. Slutsats och vidare forskning

### 6.1 Slutsats

Syftet med arbetet var att undersöka hur coronapandemin påverkat arbetet på Volvo Cars inköpsavdelning i Göteborg med fokus på krishantering och huruvida det skett en strategisk förändring till följd av krisen. Inköpsavdelningen på Volvo Cars i Göteborg har lyckats bra med sin krishantering trots de osäkra tiderna första kvartalet 2020 då viruset först kom till Europa. Man har genomfört handlingar som har minimerat effekterna av krisen på hela verksamheten. Dessa handlingar har ur ett strategiskt perspektiv varit detsamma som vid flertal tidigare kriser, alltså har det inte skett en strategisk förändring utan det är det operativa arbetssättet som förändrats för kontorsarbetare. Förändringen har främst varit att man i större utsträckning jobbar hemifrån, man har dagliga informationsmöten där man uppdaterar om corona situationen och att alla möten sker digitalt. Till sin hjälp har man haft sina kollegor i Kina som var först med att utsättas för coronautbrottet vilket bidragit till erfarenheter som förts över från Kina till inköpsavdelningen i Sverige.

Det kan även fastställas att inköpsavdelningen inte tillämpar krishanteringsprocessen fullt ut även om vissa delar ur den teorin ligger i linje med hur inköpsavdelningen hanterat krisen. En anledning till att de inte fullt ut agerat enligt vår teoretiska referensram är främst för att de problem och utmaningar som inköpsavdelningen stöter på är inget man kan planera inför i förväg. Dessa problem kan vara plötsliga händelser som att en lastbil med komponenter krockat. Däremot är man medveten om att sådana typer av risker finns och man försöker alltid att tänka på att det kan uppstå plötsliga händelser. Fortsättningsvis kan vi konstatera att inköpsavdelningen inte har ett omfattande förebyggande krisarbete men att man alltid försöker tänka på att plötsliga händelser kan uppstå, vilket är något som kan räknas som ett förebyggande arbete. Då oförutsägbara händelser ofta uppstår är inköpsavdelningen väldigt snabba med att hantera problem just när de uppstår då de har lång erfarenhet av detta. Grupper sätts ihop väldigt fort och snabba beslut tas för att avvärja kriser.

Vidare kan konstateras att eftersom corona är en extraordinär kris som vi aldrig upplevt tidigare har det varit svårt att förutse vilka effekter den skulle ha på verksamheten. Genom osäkerheten har man lyckats samla erfarenheter, ena organisationen, samarbeta och utse ansvariga som har erfarenhet av tidigare kriser och därmed lyckats hantera krisen bra. Detta liknar mer Weicks (1995) beskrivning av hur en kris bör hanteras snarare än Coppolas (2011)

krishanteringsprocess. Det Volvo Cars hade kunnat göra bättre är att säkra de flöden som är kritiska för produktionen redan innan någon kris hunnit uppstå. Identifiera och hitta dessa komponenter så att det inte blir en flaskhalseffekt eftersom detta minskar flödet av bilar som produceras. Att arbeta med detta skulle göra så att Volvo Cars i större utsträckningen har ett förebyggande arbete med krishanteringsprocessen och då alltså täcker ytterligare en aspekt i denna process.

Arbetet på Volvo Cars inköpsavdelning kan relateras till Kron & Wallgrens (2010) beskrivning av den strategiska inköpsfunktionens roller. Intern kommunikation faller in på den stödjande rollen, kommunikation med leverantörer faller in på den strategiska rollen och slutligen faller även hanteringen av komponenter in på den operativa rollen, vilka tillsammans skapar en välfungerande inköpsfunktion. Som nämnt har huvudfokus i krishanteringen på Volvo Cars inköpsavdelning varit att fortsätta producera bilar och det första steget med att producera en bil är att se till så att man har komponenterna som krävs för att bygga bilen. Återigen återspeglas det hur viktig inköpsfunktionen är för hela organisationen. Att man har en bra kommunikation både med leverantörerna och internt inom inköpsavdelningen, är det som har gjort det möjligt att kunna fortsätta sin verksamhet: att få ut bilar.

Avslutningsvis vill vi tillägga att denna uppsats har uppnått sitt syfte och frågeställningen har besvarats. Vi har redogjort för läsaren hur Volvo Cars inköpsavdelning påverkats, hur de har hanterat krisen samt kommit fram till att det inte skett en strategisk förändring utan det som skett är att arbetssättet förändrats.

## **6.2 Vidare forskning**

Krishantering är ett begrepp som ständigt utvecklas där det finns många olika sätt att hantera en kris beroende på vad för kris man står inför. Vidare forskning som bygger på denna uppsats kan genomföras efter att pandemin är över. Med detta sagt hade denna uppsats kunnat återupptas i syfte till att studera efterkris fasen men även få en inblick i vad man hade kunnat göra bättre och vilka åtgärder som fungerade under krishanteringen. Avslutningsvis finns utrymme att studera fler avdelningar med fler respondenter på Volvo Cars för att undersöka om krishanteringen ser likadan ut i alla delar av organisationen.

## Referenser

Axelsson, B. (1998). Företag köper tjänster. SNS Förlag, Stockholm.

Baladhandayutham, T. & Venkatesh, S. (2012). *An analysis on application of lean supply chain concept for construction projects*. Synergy.

Berggren, J-E. 2021. Efter corona – nu satsar Volvo Cars på säljrekord. Teknikensvärld. 9 Februari.

<https://teknikensvarld.se/nyheter/bilbranschen/efter-corona-nu-satsar-volvo-cars-pa-saljrekord/> (Hämtad 2021-04-19).

Bryman, A. & Bell, E. (2013), Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2. Uppl., Stockholm: Liber.

Coppola, D. P. (2011). Introduction to international disaster management [Elektronisk resurs] / Damon P. Coppola: Amsterdam : Butterworth-Heinemann, 2011 2. ed.

Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 164-169.

Darling, J. (1994), "Crisis management in international business: keys to effective decision making", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 15, no. 8, s. 3-8

Davidson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Dikalow, A. 2020. Volvos Coronasmäll - gör förlust på nära en miljard. *Expressen*. 21 Juli. <https://www.expressen.se/gt/volvos-coronasmall-vinsten-sjonk-med-en-miljard-kronor/> (Hämtad 2021-04-19).

Eklom, J. 2020. Här är historiens största börskrascher. *Svenska Dagbladet*. 19 juni. <https://www.svd.se/har-ar-historiens-storsta-borskrascher> (Hämtad 2021-04-09).

Erikson, P (1998), *Planerad kommunikation*, Liber AB, Malmö.

Europaportalen. 2021. Ekonomiska krisen 2008-2018 | Förlopp och EU-beslut.

<https://www.europaportalen.se/tema/finanskrise> (Hämtad 2021-04-17)

Fagan, B. (1999). *Floods, Famines, and Emperors: El Niño and the Fate of Civilizations* (10 ed.). New York: Basic Books.

Ghersett, M. & Odén, T. (2020). *Coronapandemin våren 2020 En undersökning av nyheter och opinion*. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

<https://rib.msb.se/filer/pdf/29525.pdf> (Hämtad: 2021-04-06)

Guldåker, N. (2009). *Krishantering, hushåll och stormen Gudrun : att analysera hushålls krishanteringsförmåga och sårbarheter*: Lund : Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, Lunds universitet, 2009.

Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. (2011), *Sourcing and supply chain management* (5:e upplagan), Australia: South-Western College Publishing

Hedlund, M. 2011. Komponenter från 41 länder blir en Volvo. *Dagens Nyheter*. 25 Mars.

<https://www.dn.se/ekonomi/komponenter-fran-41-lander-blir-en-volvo/> (Hämtad 2021-04-19).

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., & Heide, M. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber, 2012; 2., omarb. Uppl.

Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 977-1001.

Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business continuity management: time for a strategic role?. *Long Range Planning*, 37(5), 434-456.

Holl, A., Pardo, R. & Rama, R. (2010) Just-in-Time Manufacturing Systems, Subcontracting and Geographic Proximity, *Regional Studies*, 44:5, 519-533, DOI:

[10.1080/00343400902821626](https://doi.org/10.1080/00343400902821626)

Kennedy, M. 2020. Snart dags för Volvo Cars tjänstemän att jobba heltid efter permitteringen. *Göteborgs-Posten*. 10 juni.

<https://www.gp.se/ekonomi/snart-dags-f%C3%B6r-volvo-cars-tj%C3%A4nstem%C3%A4n-att-jobba-heltid-efter-permitteringen-1.29053024> (Hämtad 2021-04-09).

Kron, A. & Wallgren, M. (2010). *Inköp I förändring – om organisation, roll och styrning*. Första upplagan. Liber, Malmö.

Lerbinger, O. (1997), *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey.

Lindsten, Per Olof. (2021). 50 års trender i sjön när världshandeln kollapsar. *Dagens industri*. 25 maj. <https://www.di.se/nyheter/50-ars-trender-i-sjon-nar-varldshandeln-kollapsar/> (Hämtad 2021-05-25)

Mattsson, S. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*, Studentlitteratur, Lund

Olsson, D. (2020). Fordonsindustrin: Har inget att göra. *GT*. 20 mars. <https://www.expressen.se/gt/larmet-fran-fordonsindustrin-160-000-har-ingenting-att-gora/> (Hämtad 2021-04-19).

Manyena, S. B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability? *Local Environment*, 16(5), 416-423. doi: 10.1080/13549839.2011.583049

McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(2), 60-70. doi: 10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x

Meyer, R. J. (2006). Why we under-prepare for hazards. I R. J. Daniels, D. F. Kettl & H. Kunreuther (Eds.), *On risk and disaster : lessons from hurricane Katrina* (ss. 153-173): Philadelphia, Pa. : University of Pennsylvania Press, cop. 2006.

Mills, B. R., & Keremah, O. M. *Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical*.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York

Regester, M., & Larkin, J. (2008). Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice. Kogan Page Publishers.

Reynolds, B., Deitch, S., & Schieber, R. A. (2007). Crisis and emergency risk communication pandemic influenza.

Ruff, P. & Aziz, K. (2003), *Managing Communications in a Crisis*, Gower, Aldershot.

Tammineedi, R. L. (2010). Business continuity management: A standards-based approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19(1), 36-50.

van Weele, A. J. (2002). Purchasing & Supply Chain Management. Tredje upplagan. Thomson Learning, London

van Weele, A. J. (2010), Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice (5:e upplagan), Andover: Cengage Learning EMEA

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Upplaga 1. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Volvo Cars. 2021. Detta är Volvo.

<https://www.media.volvocars.com/se/sv-se/corporate/this-is-volvo> Hämtad (2021-04-12)

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

World Health Organization. 2019. Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. Hämtad (2021-04-09) <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>



## Bilaga 1 - intervjumall

Vi börjar med att presentera oss själva, vilka vi är, skola och sedan förklarar syftet med vår uppsats.

Fråga om det är okej om vi spelar in intervjun och om det är okej att använda riktiga namn/företag.

### *Frågor*

Vad heter du och kan du beskriva din roll på Volvo Cars? Vad har du för arbetsuppgifter?

Kan du beskriva kort om hur inköpsavdelningen ser ut organisationsmässigt? Hur många medarbetare arbetar på inköpsavdelningen ex? Vad är era arbetsuppgifter?

Hur ser den interna kommunikation ut och hur fort implementeras potentiella handlingar i det strategiska arbetet gällande inköp?

Kan du beskriva lite kort utifrån din position händelseförloppet från när corona pandemin startade tills nu?

a. Innan, under, efter

Vet du hur/om krishanteringsarbetet ser ut gällande inköp? (finns de en mall, en grupp eller liknande som har ansvar?)

- Generellt och specifikt för pandemin?
- Vad är din roll i det arbetet?
- Upplever du att ni har arbetat förenligt med företagets krishanteringsprotokoll?

Utifrån din roll: hur har ditt arbete som chef förändrats under det senaste året? *Positivt, negativt, annorlunda eller samma?*

Ex:

- Arbeta hemifrån
- Utmaningar/förändring i ledarskap
- Teknologin
- Säkerhetsrisker
- Kommunikation med medarbetarna

Vad har ni för strategier ni utgår från gällande inköpshantering?

Har strategierna påverkats under pandemin? Isåfall hur/Varför har ni inte behövt byta

Överlag, hur tror du att ni har klarat coronakrisen gällande inköp, hade ni kunnat göra någonting bättre? Isåfall vad?

Har du någonting du skulle vilja tillägga?

Vi tackar så mycket för intervjun och att personen ställde upp

- Vi frågar om det är okej att återkomma via telefon/mail om vi skulle upptäcka att det är något ytterligare vi vill fråga