GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Den geopolitiska krisen i Ukrainas påverkan på Svenska Företags Leveranskedjor

- En Analys av Svenska Företags respons inom Livsmedels- samt Järn- och Metallindustrin

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT23
Kandidatuppsats
Författare: Felix Jansson 000409
Författare: Petter Ekholm 010913
Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Författarna av denna studie vill bara ta tillfället och rikta ett stort tack till samtliga företag som medverkat i vår forskningsstudie. Fortsättningsvis vill vi även rikta ett stort tack till de intervjupersoner som har gjort uppsatsen möjlig.

Vi vill även passa på att rikta ett tack till vår handledare, Niklas Åkerman på Handelshögskolan i Göteborg, Göteborgs Universitet för all feedback och handledning som givits under arbetets gång.

Författarna av studien intygar även att båda parter har varit lika delaktiga i uppsatsskrivandet.

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2024.

Petter Ekholm **Felix Jansson**

Sammanfattning

Den pågående geopolitiska krisen i Ukraina har lett till omfattande konsekvenser för samhället i stort, men i synnerhet bidragit till komplikationer för företag inom olika branscher att bedriva sin verksamhet. Krisen har medfört globalt ekonomiska, sociala och miljömässiga konsekvenser där vi i denna studie kommer fokusera på hur svenska företag med handelskopplingar till Ukraina och Ryssland. Vi har valt att undersöka hur företagens leveranskedjor har påverkats. Närmare har vi valt att undersöka företagen inom livsmedel samt järn- och metallindustrin. Genom att rikta in oss på dessa specifika företag strävar uppsatsen efter att identifiera de komplexa strategier och anpassningar som de svenska företagen har genomgått för att hantera utmaningarna i leveranskedjan som de ställts inför. Det teoretiska ramverket som använts har fungerat som verktyg för att skapa en djupgående förståelse för studiens analys och syfte. Utvalda teorier innehåller tidigare lärdomar från corona-pandemin, strategier för att hantera störningar i leveranskedjan och supply-chain management. Metodiken som använts är en kvalitativ ansats som bygger på semistrukturerade intervjuer med personer inom företagen. Intervjuerna genomfördes utifrån ett flexibelt tillvägagångssätt där deltagarna fick chansen att dela med sig av information som ligger till grund för studien. Det som kan konstateras utifrån denna forskning är att företagen som undersökts har drabbats mer eller mindre beroende på deras proaktiva krisplaner. Företagen drabbades på olika sätt beroende på hur deras verksamhet såg ut. Några av de huvudsakliga åtgärderna var byte till lokala leverantörer, större men mindre frekventa leveranser och val av nya leverantörer. Vi hoppas att vår uppsats kan ligga till grund för svenska företag i händelser av framtida liknande geopolitiska kriser.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund och Problemformulering ***5***

1.1 Bakgrund *5*

1.2 Problemformulering *6*

1.3 Frågeställning *7*

1.4 Syfte och Relevans *8*

2. Teoretisk referensram ***9***

2.1 Vikten av snabbt beslutsfattande samt förebyggande åtgärder för förändring under en kris *10*

2.2 Lärdomar av tidigare kriser i leveranskedjor *11*

2.3 Hantering av Störningar och Risker i Leveranskedjan *12*

2.4 Från störning till anpassning: Insikter från Covid-19 pandemin och rekommendationer utifrån SCOR-modellen *13*

2.5 Supply chain agility och dynamisk kapacitet: Att navigera genom ovisshet *14*

2.6 Leveranskedjestrategier, motståndskraft och anpassning *15*

3. Metodavsnitt ***17***

3.1 Kvalitativ metod *17*

3.2 Urval *17*

3.3 Datainsamling *19*

3.4 Dataanalys *20*

3.5 Etiska ställningstaganden och studiens trovärdighet *20*

4. Empiri/Resultat ***22***

4.1 Leveranskedjan innan konflikten *22*

4.2 Leveranskedjan när konflikten bröt ut *23*

4.3 Hur ser leveranskedjan ut idag *24*

5. Analys ***28***

5.1 Företagens förmåga att anpassa leveranskedjan *28*

5.1.1 Snabb kommunikation och långsiktiga relationer *29*

5.2 Företagens varierande grad av förberedelse *29*

5.3 Proaktiv beslut och vikten i att framtidsplanera *30*

5.4 Varför påverkas enstaka företag mindre? *31*

6. Slutsats ***33***

6.1 Forskningsbidrag och Begränsningar *34*

Referenser ***35***

1. Bakgrund och Problemformulering

1.1 Bakgrund

Vid inledningen av denna uppsats är det strax över 1.5 år sedan starten av den ryska invasionen av Ukraina. Antalet dödade och skadade närmar sig 500 000 människor (Mannheimer, E. 2023). Konflikten har resulterat i politiska maktkamper, miljarder i krisstöd och organisatoriska förändringar, varav det sistnämnda kommer att vara det primära fokuset för den här uppsatsen. Utöver de omedelbara mänskliga och politiska konsekvenserna har kriget utlöst en kedja av organisatoriska förändringar och avslöjat sårbarheten hos svenska företag vars verksamhet är djupt integrerad i komplexa globala leveranskedjor. För svenska livsmedelsföretag som är beroende av internationella leveranser från och till Ukraina och Ryssland har dessa förändringar varit särskilt märkbara och utmanat deras operativa stabilitet.

Denna uppsats syftar till att utforska de djupgående effekterna som kriget i Ukraina har på svenska företag med handelskopplingar till Ukraina och Ryssland samt sårbarheten i deras leveranskedjor som finns i en geo-politisk kris som denna. Vårt fokus kommer särskilt ligga på företag inom livsmedelssektorn samt järn- och metallindustrin för att förstå de unika utmaningarna som dessa specifika branscher ställts inför. Defay (2006) beskriver geopolitik som “ett studium av samspelet mellan ett geografiskt område och de rivaliserande maktintressen som är knutna till det”. Denna synvinkel blir särskilt tydlig i perioder av geopolitiska kriser, där stridigheter och spänningar ofta intensifieras på grund av kolliderande nationella eller regionala intressen. Geopolitiska kriser kan uppstå på grund av olika anledningar, exempelvis territoriella tvister och ekonomiska konflikter.

En av de mest påtagliga aspekterna av denna sårbarhet är den kritiska roll som Ukraina spelar i den globala matproduktionen. Landet är känt som "Europas brödkorg" och är en betydande producent och exportör av viktiga jordbruksprodukter, särskilt sädesslag som vete och majs. Kaneberg (2022) skriver att Ukraina står själva för nästan hälften av den globala exporten av solrosolja och Ryssland och Ukraina tillsammans står för mer än en fjärdedel av den globala vete exporten. Om exporten av dessa livsmedelsprodukter hindras i ett krigshärjat Ukraina kommer det bli en utmaning för importörer att ersätta dessa varor. Det pågående kriget har allvarligt stört leveranskedjan med den här typen av varor, vilket har lett till ökade priser och brist på råvaror på den globala marknaden. Konflikten i Ukraina har bidragit till att priserna på livsmedel pressas upp. Enligt Sveriges Riksbank (2022) har priset på majs och vete stigit från cirka 250 euro/ton vid invasionen till cirka 400 euro/ton 3 månader efter invasionen.

När det kommer till järn- och metallindustrin har kriget också haft stor negativ påverkan på branschen. Kriget har förstört Ukrainas två största stålverk som bidrog till att en tredjedel av den totala stålproduktionen försvann (Nittmar 2023). Implikationerna av detta blir att företag som tidigare importerade från Ukraina behöver omstrukturera deras leveranskedjor och hitta nya leverantörer. Den negativa trenden har fortsatt och “under sommaren hade volymerna

gått ner till 40 procent, jämfört med innan kriget, och sedan dess ytterligare 15 procent." (Nittmar 2023)

Konflikten har inte enbart haft inverkan på kostnaderna för råvaror, utan har även påverkat leveranssäkerheten och produktionstakten. "*Kriget i Ukraina och sanktioner mot Ryssland har redan medfört störningar som påverkar leveranskedjor och produktion i många länder. Förutom att kriget förhindrar produktion i och handel med både Ukraina och Ryssland har många utländska verksamheter i Ryssland stängt ned"* (Hagman 2022). Dessa företag har stått inför en rad utmaningar och påtryckningar som har krävt snabb anpassning och omstrukturering för att hantera en miljö som är i konstant förändring under kriget gång. I dagens rådande läge tvingas allt fler företag till drastiska åtgärder för att kunna ha fortsatt kontroll över sin verksamhet. Unionen (2022) menar att företaget aktivt söker nya leverantörer, motiverat av att nuvarande eller tidigare leverantörer i Ukraina eller Ryssland inte längre kan eller tillåts leverera. Flera företag väljer också att höja försäljningspriser och minska produktionstakten.

1.2 Problemformulering

Fenomenet vi har valt att undersöka är hur geopolitiska kriser påverkar företags leveranskedjor. I vårt fall har vi valt att avgränsa fenomenet till hur svenska företag med handelskopplingar till Ryssland och Ukraina anpassat sina leveranskedjor för att hantera de förändringar som uppstått till följd av konflikten i Ukraina. Vi kommer att rikta in oss på hur dessa företag har svarat på konsekvenserna av konflikten och hur de har omformat sina leveranskedjor med ryska och ukrainska leverantörer i ljuset av krigets påverkan. Som Haddon et al., (2014) beskriver i sin studie kan kriser ha förödande konsekvenser för en organisation om de inte snabbt lyckas anamma situationen och hitta nya effektiva lösningar. Ukraina och Ryssland är länder som är nyckelaktörer i den globala livsmedelsproduktionen och är även stora aktörer inom tillverkningen i järn- och metallindustrin.

Haddon et al., (2014) belyser hur kris kräver omedelbar uppmärksamhet för den specifika situationen samt att kriser i synnerhet inte behöver bero på organisatoriska misstag, utan som i vår forskning handlar om externa faktorer i form av en krigssituation. Denna insikt är särskilt relevant för konflikten som utgör en extern chock för organisationsvärlden. En tidigare dimension av hur en extern chock påverkar globala leveranskedjor var Covid-19. Kohl et al., (2021) belyser hur globala värdekedjor till följd av pandemin tvingats påskynda utvecklingen av dessa globala leveranskedjor. I vårt val av geo-politisk kris, som för närvarande fortfarande är högst aktuellt, så går det att anta likheter i hur organisationer tvingas ställa om snabbt, detta då krishantering och oförutsägbara situationer verkar besitta en del gemensamma nämnare. För att kunna förstå hur svenska företag hanterat förändringarna i leveranskedjor behöver vi förstå vilka komponenter som spelar in. Tre avgörande komponenter för att hantera kriser i leveranskedjor är riskhantering, motståndskraft och tillförlitlighet (Bö et al., 2023). Deras studie undersöker Covid-19 störningar på norska livsmedels- och läkemedelskedjor. Till skillnad mot (Bö et al., 2023) söker vi förståelse för

hur ett krig, inte en pandemi, har påverkat leveranskedjor men undersökningen ger oss en värdefull praktisk grund för att analysera hur de svenska livsmedelsföretagen har tvingats anpassa och omvandla sig.

I ljuset av den här typen av geopolitiska kris blir det väsentligt att undersöka vilka strategier svenska företag har implementerat för att hantera förändringar de har upplevt i sina leveranskedjor till följd av den pågående konflikten i Ukraina. De strategiska anpassningarna som företagen genomgått för att hantera förändringarna som kriget har tvingat fram är avgörande för företagens förmåga att hantera krisen. Chopra & Sodhi (2004) menar att hur företagen klarar sig mot externa hot i leveranskedjan beror på företagens beredskapsnivå. Förhoppningen är att skapa förståelse för varför vissa var mer rustade för att hantera situationen jämfört med andra företag som inte var det. Vi vill utforska vilka specifika strategier svenska företag har implementerat för att säkerställa kontinuiteten i sina leveranskedjor gentemot Ryssland och Ukraina. Genom att analysera de strategiska åtgärderna som svenska företag har vidtagit i ljuset av den pågående krisen i Ukraina kan vi identifiera mönster och bästa praxis som kan vara till nytta för andra organisationer som står inför liknande utmaningar i sina leveranskedjor vid geopolitiska kriser. Svenska företags strategiska flexibilitet och förmågan att anpassa sig till externa chocker blir därmed centrala aspekter att utforska i syftet att förstå hur företag navigerar sig genom de komplexa konsekvenserna av en geopolitisk konflikt. Genom att utforska hur de svenska företagens närvaro och intressen i Ryssland och Ukraina har påverkats kan det bidra till större förståelse för hur svenska företag kan utrusta sig för att hantera liknande kriser i framtiden. Förståelse för hur företag hanterar externa kriser av denna sort är nödvändigt för att snabbt kunna anpassa sig till en föränderlig värld.

Vi anser att fenomenet är forskningsmässigt eftersatt, främst eftersom tidigare studier som Jagtap et al., (2022) fokuserar på effekterna i ett bredare globalt perspektiv snarare än att djupgående utforska svenska företags svar på den här typen av specifika geopolitiska kriser. Vi ser därför att vår frågeställning knyter an till behovet av forskning riktad mer mot de svenska företagens långsiktiga operativa effekter i leveranskedjan av en geo-politisk konflikt, samt hur företag kan utveckla mer motståndskraftiga och flexibla strategier för att hantera dessa utmaningar. Den typen av forskning skulle bidra till praktiska insikter och akademisk kunskap för företag och beslutsfattare framöver, vilket i sin tur möjliggör optimala förberedelser inför potentiella liknande kriser i framtiden.

1.3 Frågeställning

Hur har svenska företag med handelskopplingar till konflikten i Ukraina anpassat sina leveranskedjor för att hantera förändringar som uppstått till följd av konflikten i Ukraina?

1.4 Syfte och Relevans

Det är flera orsaker som gör att detta ämne är nödvändigt att studera. Syftet med studien är att skapa förståelse för de omfattande effekterna av en geopolitiskt kris påverkan på företags leveranskedjor, närmare svenska företags leveranskedjor som är drabbade av konflikten i Ukraina. Vi strävar efter att förstå de mekanismer som har förändrat företagens leveranskedjor och hur företagen har anpassat sig till att svara på dem, i en miljö där ledarskap och den organisatoriska förmågan ställs på sin spets. Forskningen i vår studie är inte enbart relevant för att presentera den geopolitiska konflikten utan förhoppningsvis kan den ge upphov till vägledning för organisationer inför framtida geopolitiska konflikter av liknande slag.

2. Teoretisk referensram

Inledningen till teorikapitlet i denna uppsats är avsedd att förklara ge läsaren en insikt om varför de olika delarna av teorin finns med och vad de ska användas till. Syftet är att de ska bidra med teoretisk förståelse från tidigare forskning för att sedan användas, med hjälp av empirin, att förklara hur svenska företag har anpassat sina leveranskedjor för att hantera förändringar som uppstått som en direkt följd av konflikten i Ukraina. En av de centrala texterna i detta kapitel är studien av Bö et al. (2023), som utforskar hur norska livsmedels- och läkemedelsföretag hanterade störningar i sina leveranskedjor under COVID-19-pandemin. Denna forskning är relevant för vår analys eftersom den ger insikter i riskhantering, motståndskraft och tillförlitlighet inom försörjningskedjor. Vi anser att begrepp är direkt tillämpliga på vår empiri med den aktuella situationen med svenska företag och konflikten i Ukraina. Vi har funnit nytta i att dra teoretisk lärdom från hur tidigare författare har analyserat kriser i leveranskedjor där COVID-19-pandemin är ett ypperligt exempel som gett oss goda insikter.

För att bidra till bättre teoretisk förståelse för strategierna svenska företag använder i leveranskedjan har vi valt att använda oss av Chopra & Sodhi (2004) artikel *"Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown"*. I artikeln redogör författarna olika strategier för att hantera störningar i leveranskedjan. Denna forskning är relevant för vår analys eftersom den bidrar med insikter i hur företag kan använda olika strategier för att hantera en geo-politisk kris likt situationen i Ukraina. Utöver detta innehåller artikeln teoretisk kunskap om "*stress testing*" och scenarioanalyser som vi kan använda i vår analys för att förstå och rekommendera hur företag på bästa sätt kan förbereda sig för störningar i leveranskedjan.

Ytterligare en dimension som vi har valt att tillämpa i vårt teoriavsnitt grundar sig i ambitionen om att få en djupare förståelse för hur leveranskedjor, oberoende av storlek eller förutsättningar kan hantera en krissituation med hjälp av ett teoretiskt verktyg. En studie som behandlar detta är (Kohl et al., 2021) presentation av hur organisationer, även här under pandemin, tvingats till drastiska åtgärder. De använder SCOR-modellen som ett teoretiskt ramverk för att förklara hur de olika parametrarna inom modellen som grundar sig i förståelse för processen för leveranskedjan från första producent till slutkund. Med hjälp av modellen kan författarna se hur olika organisationer väljer utifrån ramverket olika tillvägagångssätt för den enskilda organisationen i hopp om att tillämpa den utvecklingsstrategi som lämpar sig bäst för att bibehålla sin effektivitet inom leverantörskedjan.

En aspekt som även lyfts i detta teoriavsnitt innefattar hur företag med hjälp av strategisk planering och övervakning kan fatta snabba beslut i en krissituation, det teoretiska ramverket utgår från (Andres & Heo, 2023) studie där författarna även redogör för intressanta faktorer. Teoretiseringen i deras studie grundar sig i en modell som är relevant för vår forskning då den ger värdefull kunskap kring hur krissituationer skiljer sig åt. Vidare kommer även en inblick till stöd av (Sanyor kumar et al., 2021) studie kring nyckelstrategier som tillämpas för att uppnå motståndskraft i leveranskedjan. I deras studie så utgår de från en Best-worst-method

som är till för att identifiera de nyckelstrategier som är bäst lämpade för det enskilda företaget. De lyfter även intressanta kring värdet av proaktiva och reaktiva strategier vilket ger värdefull kunskap kring hur olika företag väljer att agera olika och hur de kan ha olika förhållningssätt, antingen reaktivt eller proaktivt.

Avslutningsvis kommer teorikapitlet ge en inblick i hur strategier och utveckling av förändringar i leveranskedjorna tillämpas. Detta perspektiv grundar sig i en studie utförd av Milligan et al., (2021) som riktade in sig på den brittiska livsmedelsmarknaden, även här under pandemin. Covid 19-pandemin är den händelse i nutid som lättast går att associera en kris med, detta då omfattningen och konsekvenserna var så pass stora i relation till den kris vi berör. Studien presenterar hur författarna utifrån en teoretisk utgångspunkt i organisationers "Agility" i ett ramverk som kallas för "Supply chain agility" där de tar fram brister i leveranskedjan som krisen medför och därav deras förmåga att hantera utmaningar.

2.1 Vikten av snabbt beslutsfattande samt förebyggande åtgärder för förändring under en kris

För att kunna förstå hur snabba beslut och åtgärder påverkar företagen så presenterar (Andres & Heo 2023) i sin studie "*Organizational Transformation in Crisis: Learning from Emergent Patterns of Knowing and Organizing*" hur förutsättningarna för organisatorisk förändring i en krissituation inte alltid är självklara, utan skiljer sig åt beroende på situation. Nyckelbegreppet kris beskriver författarna som en händelse som har en stor påverkan och kan hota organisationens livskraft (Andres & Heo, 2023). Deras studie presenterar en teoretisk "OT- Modell" som bygger på strukturerad planering, ständig övervakning samt framtidsvisioner. Vidare lyfter de hur det teoretiska ramverket appliceras i en krissituation där dessa nyckelfaktorer och strategier ligger till stöd för organisationernas förmåga att hantera kriser.

Denna insikt bidrar speciellt till vår forskning där kriget har gett upphov till förändringar i leveranskedjan, ett liknande tidigare liknande exempel som (Andres & Heo 2023) lyfter var under under pandemin, som också var en global kris, satte organisationerna på prov. Störningar i leveranskedjan, digital omvandling, distansarbete samt säkerhetsprotokoll var några av de åtgärder som organisationerna var tvungna att anpassa sig till utefter det teoretiska ramverket som de redogjorde för (Andres & Heo, 2023). Exemplet identifierar nödvändiga och oförutsedda direkta åtgärder som krävdes på grund av externa faktorer vilket är relevant för dagens nutid och vår forskning där kriget sätter organisationernas krishanteringsförmåga på sin spets (Andres & Heo, 2023).

I relation till Andres & Heo (2023) studie som grundar sig i en teoretisk OT Modell så finns det likheter i (Capar et al., 2009) studie som lyfter flera intressanta aspekter. Att externa faktorer skapar störningar i leverantörskedjan är inget nytt, vilket Capar et al., (2009) belyser i sin studie där de redogör för oväntade avbrott som ger upphov till ett snabbt beslutsfattande.

Detta ger en värdefull insikt kring organisationens förmåga att tillämpa snabba beslut i ett skarpt läge, vilket ofta krissituationer innebär. Krishanteringen som organisationer tvingas utöva vid en global kris i försörjningskedjan är uppdelad i fyra olika steg, där de primära stegen är begränsning, beredskap, respons och återhämtning (Capar et. al 2009). I detta fallet är en sådan extern global störning, den ryska invasionen av Ukraina som ger upphov till avbrott i globala leveranskedjor av jordbruksprodukter. Krishanteringen som organisationerna tvingas vidta innebär i praktiken att de tvingas i processen fatta proaktiva beslut för att undvika krisen, men reaktiva beslut för att övervinna den (Capar et. al 2009). Detta ger en överblick över krishanteringens olika skepnader samt vad innebörden av det faktiskt är vilket är viktigt då krishanteringen är en viktig nyckelfaktor i vår forskning kring Ukrainakonflikten.

Avslutningsvis redogör författarna för den cirkel av risker som äventyrar organisationen, där den ena delen av cirkeln representeras av operativa eller statiska typer av risker som ligger inom produktflödet (Capar et al., 2009). Den andra delen av cirkeln utgörs av det som ligger utanför produktflödet, som exempelvis lagstiftningar eller inflation (Capar et al., 2009). Detta ger oss en inblick i hur beslutsfattandet varierar samt en övergripande bild av hur krishanteringens olika steg tillämpas i praktiken.

2.2 Lärdomar av tidigare kriser i leveranskedjor

För att förstå hur företag hanterar störningar i leveranskedjan orsakade av kriser har vi valt att presentera tidigare forskning av detta slag. En nyligen observerad kris som bidrog till störningar av leveranskedjan är Covid-19. "*COVID-19 disruptions and Norwegian food and pharmaceutical supply chains: Insights into supply chain risk management, resilience, and reliability*" (Bö et al., 2023) är en studie om hur norska företag inom livsmedels- och läkemedelsindustrin hanterade COVID-19-pandemin. Undersökningen ger en värdefull teoretisk och praktisk grund för att förstå riskhantering, motståndskraft och tillförlitlighet i försörjningskedjor. Denna grund kan hjälpa oss förstå och analysera de strategier som svenska livsmedelsföretag vidtagit för att hantera utmaningar i leveranskedjan orsakade av konflikten i Ukraina. De teoretiska modellerna för riskhantering, motståndskraft och tillförlitlighet kan också bidra till ökad förståelse för hur svenska företag kan identifiera risker och hantera liknande utmaningar i framtiden.

En teoretisk lärdom som Bö et al., 2023 presenterar är värdet av att ha en balanserad syn på riskhantering, där både kvalitativa insikter och kvantitativa data beaktas. För de norska företagen exemplifieras detta genom att använda kvantitativa metoder för att bedöma risker med plötsliga förändringar i efterfrågan, men samtidigt kombinera detta med kvalitativa insikter som förståelsen för marknadsdynamik och leverantörsrelationer.

Vidare understryker studien hur viktigt det är med starka, långsiktiga relationer med leverantörer och kunder vilket kan visa sig avgörande för de svenska livsmedelsföretagen med intressen i Ukraina. Studien belyser hur företags förmåga att anpassa sig snabbt till

förändrade marknadsförhållanden, genom att exempelvis omfördela resurser eller ändra leverantörsstrategier, är nödvändigt för att hantera kriser av detta slag. Studien beskriver också värdet av öppen och effektiv kommunikation inom försörjningskedjan. Det är nödvändigt för att snabbt kunna dela information för att möjliggöra snabba anpassningar vilket svenska livsmedelsföretag kan dra nytta av för att effektivt hantera och övervinna de utmaningar som konflikten medför.

Slutligen ger studien lärdomar och rekommendationer som kan vara tillämpliga även i andra kriser, som konflikten i Ukraina. Nyckelbegreppen som vi tar med oss från den här undersökningen är riskhantering, motståndskraft och tillförlitlighet som vi sedan kommer att applicera på empirin i analysen.

2.3 Hantering av Störningar och Risker i Leveranskedjan

För att förstå hur företag hanterar störningar i leveranskedjan drar vi teoretiskt förståelse från Chopra & Sodhi (2004) artikel *"Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown"*. I artikeln redogör författarna olika strategier för att hantera störningar i leveranskedjan. Det är nödvändigt att proaktivt hantera risker i leveranskedjan för att på bästa sätt klara externa kriser (Chopra & Sodhi 2004). Hur företagen klarar sig mot externa hot i leveranskedjan beror på företagens beredskapsnivå och typen av hot. *"Chefer utför en delikat balansgång för att hålla lager, kapacitet och övriga delar på lämpliga nivåer över hela leveranskedjan i en dynamisk, snabbt föränderlig miljö"* (Chopra & Sodhi 2004). Svårigheten med att hantera risker i leveranskedjan grundar sig i att individuella risker ofta är sammanlänkade. Genom att hantera en risk kan man i slutändan förvärra en annan. Chopra & Sodhi (2004) menar att de flesta företag utvecklar strategier för att skydda sig mot återkommande, låg-påverkan risker i deras leveranskedjor men väljer att ignorera hög-påverkan risker. I vårt fall motsvarar konflikten i Ukraina en sällsynt men högpåverkans risk.

Störningar i leveranskedjan, som i vårt fall med Ukraina, är oförutsägbara och sällsynta men ofta väldigt skadliga (Chopra & Sodhi 2004). Författarna menar att företag kan motverka störningar i leveranskedjan genom att bygga lager eller genom att ha olika leverantörer eftersom att det är osannolikt att olika leverantörer skulle störas av samma kris samtidigt. Nackdelen med detta är att det är kostsamt att hålla ett stort lager där företag binder upp kapital i varor för eventuella kriser som de nödvändigtvis inte vet kommer att uppstå.

Med det stora antalet relaterade risker och tillvägagångssätt för att hantera riskerna rekommenderar Chopra & Sodhi (2004) följande. *"Först måste de skapa en delad, organisation omfattande förståelse för risker i leveranskedjan. Sedan måste de bestämma hur de ska anpassa generella riskreducerande tillvägagångssätt till omständigheterna i sitt specifika företag."* (Chopra & Sodhi 2004) För att uppnå en delad, organisation omfattande förståelse för risker i leveranskedjan kan företag genomföra något som kallas "stress testing". Stresstestning är en gruppövning som hjälper chefer och deras företag att förstå och prioritera risker i leverantörskedjan. Första identifierar företaget sina nyckelaktörer i leveranskedjan för

att sedan analysera producentens plats och mängd inventarier. Sedan undersöker företaget varje potentiell riskkälla, vilket hjälper till att bedöma möjliga effekter på försörjningskedjan samt företagets beredskapsnivå (Chopra & Sodhi 2004). De undersöker vad som skulle ge om till exempel *"om vi inte kan få leveranser på en månad eller om de höjer priserna med 20%"*. Genom "stress testing" kan företagen identifiera riskreducerande prioriteringar på kort, medellång och lång sikt. Chopra & Sodhi (2004) säger att "*De kommer att ha identifierat produktfamiljer i riskzonen, såväl som enskilda anläggningar, fraktleder, leverantörer eller kunder som kan utgöra risker."* Chefer kommer också att ha en klar uppfattning om vilka risker som kan påverka försäljning, upphandlingskostnader, intäkter, priser eller till och med deras rykte.

2.4 Från störning till anpassning: Insikter från Covid-19 pandemin och rekommendationer utifrån SCOR-modellen

För att kunna få bästa möjliga förståelse för hur organisationer hanterar dessa uppkomna situationer krävs en grundläggande förståelse för hur leveranskedjor faktiskt fungerar. Därför kommer vi att utgå från Kohl et al., (2021) studie *"Managing Supply Chains during the Covid-19 Crisis: Synthesis Of academic and Practitioner Visions and Recommendations for the Future."* som belyser hur värdekedjor under pandemin tvingades påskynda utvecklingen av den globala leveranskedjan. I deras fall så grundar sig forskningen i hur organisationer anammade situationen under en hälsokris i form av ett dödligt virus (Covid -19) som satte organisationerna i en prekär situation. Kohl et al., (2021) visar i deras studie hur kriser kan medföra stora risker samt problem då spridningen av sjukdomen var så pass snabb att organisationerna fick mindre tid att hitta kreativa lösningar.

Vidare redogör de för hur olika anpassningsstrategier tillämpas i olika situationer, detta på grund av bristen på tydliga riktlinjer eller lösningar (Kohl et al., 2021). Genom att öka förståelsen av hur det är att tvingas arbeta utan riktlinjer är en aspekt som är viktig att ha med sig i vår studie, men även att kunna se skillnaden på orsaker till hur kriser kan tillkomma. Fortsättningsvis utgör det en viktig grund med hänvisning till Kohl, et al., (2021) resonemang hur vi kan applicera de teoretiska aspekter i vår studie för hur den svenska livsmedelsbranschen har tillämpat kreativa lösningar utan riktlinjer, eller om det finns andra sätt som är mer anpassningsbara för just den branschen vi undersöker.

Deras undersökning bygger på en teoretisering som grundar sig i SCOR-modellen (Supply Chan Operations Reference) som innebär sex ledningsprocesser i form av planera, anskaffa, tillverka, levererera, returnera och möjliggöra (Kohl et al., 2021). Modellen tillämpas och bygger på hur logistikflödet är uppbyggt, från första leverantör till kund. Den möjliggör för företag att kunna tillämpa ett gemensamt ramverk där man kan jämföra sig med andra och det skapar även en genomlysning av verksamhetens leveransförmåga. I sin helhet så används modellen för att kunna förstå hur interna processer utifrån ett gemensamt ramverk kan identifiera nya lösningar och utveckla sina leveranskedjor.

För att kunna applicera denna teoretiska modell i vår forskning är det viktigt att få en djupgående förståelse för krisens specifika påverkan, där materialbrist, tillgång till råvaror samt utmaningar som kan relatera till SCOR-modellens process. Den ger en värdefull insikt i hur svenska företag utifrån denna modell kan analysera och tillämpa användbara strategier för att minska krisens påverkan på det enskilda företagets leveranskedjor. Vidare belyser författarna hur krisen medförde negativa effekter för leveranskedjor i form av brist på råvaror, material, förseningar, begränsad drift samt gräns & reseförbud (Kohl et al., 2021). Detta är nödvändiga aspekter som vi kommer att ta med oss i vår forskning för att se vilka delar av leveranskedjan som som svenska livsmedelsföretag påverkats.

För att koppla tillbaka till SCOR-modellens teoretiska relevans för vårt arbete så redogör Kohl et al., (2021) för viktiga huvudrekommendationer i den tidigare nämnda SCOR-modellen. De beskriver och konkretiserar modellens innebörd och lyfter att organisationer i tider av kriser bör införskaffa sig alternativa leverantörer och reservleverantörer på utbudssidan för att på så sätt minska riskerna för nedstängningar (Kohl et al., 2021). Detta är en aspekt som ger en förståelse för hur företagen bör agera för att inte hamna i ett läge där man inte kan leverera de volymer som utlovat. På andra sidan spektrumet så finns en import sida där de rekommenderar lokala sourcingstrategier som innebär att organisationer bör arbeta mer lokalt med fokus på lokalisering och regionalisering (Kohl et al., 2021). I det här fallet ger det en inblick i hur tillvägagångssättet skiljer sig åt där organisationer inom branschen kan, om resurserna finns, bli mindre beroende av de globala leveranskedjorna (Kohl et.al 2021).

Avslutningsvis ger denna teoretiska modell och Kohl et al., (2021) redogörelse för hur man kan mäta och applicera strategier för sina leverantörskedja när krisen uppkommer, vilket ger oss en djupare förståelse samt kunskap kring de begrepp som är användbara för empiri avsnittet.

2.5 Supply chain agility och dynamisk kapacitet: Att navigera genom ovisshet

Tillämpande och nytänkande strategier och organisationers förmåga att hantera olika situationer utifrån olika externa faktorer är en aspekt som vi i vår forskning anser är relevant, detta då yttre faktorer är det som vår studie grundar sig. En konkret kris som inte ligger alls långt bak i tiden är pandemin som gav upphov till just detta vilket Milligan et al., (2021) presenterar i sin studie *“Supply chain agility responding to unprecedented changes: empirical evidence from the uk food supply chain during covid 19-crisis”*. I deras studie analyseras hur FSC (Food supply chain) har påverkats och förändrats utefter Covid-19 krisen som till skillnad från andra branscher inte medför en bristande efterfrågan, detta eftersom livsmedel är högst nödvändigt för människors överlevnad. De ämnade att ta reda på organisationers “agility” att hantera en sådan typ av kris som pandemin globalt sett var.

Detta ligger i linje med vår ambition att ta reda på vilka faktorer som avgör i olika situationer, men i en annan kontext än den som (Milligan et al., 2021) redogör för. Författarna identifierar flera olika orsaker till problemet som krisen medförde, däribland nedstängningar av serviceställen, avbruten produktion, logistik och handelsrestriktioner som alla resulterade i chocker i alla led av leverantörskedjan. Detta ger en grundläggande bild och förståelse för de förödande konsekvenser som kriser kan medföra. De identifierade även en brist i strukturen i leveranskedjan som inte hade förmågan att hantera de utmaningar som krisen medförde. SCA (Supply chain agility) beskrivs som ett begrepp som domineras av förändring och osäkerhet, där agility presenteras som en responsiv strategi för hantera förändringar som uppstår när en kris uppenbaras.

Författarna presenterar SCA som en dynamisk förmåga och i deras studie används just den dynamisk förmåga-teorin som teoretiskt ramverk för deras analys. SCA utgår från fyra grundläggande aspekter som behandlar alternativa vägar, omfattning, kriterier och mål. Där vägen utvecklades för att kunna representera förmågan att ta till reaktiva och proaktiva åtgärder som även syftar till organisationers förmåga att på ett snabbt sätt kunna reagera på plötsliga förändringar samt kunna upptäcka möjligheter och störningar.

Vidare redogör Milligan et al., (2021) för DC-teorin som en teoretisk utgångspunkt som behandlar förmågan att *"integrera, bygga upp och omkonfigurera interna och externa kompetenser för att hantera en snabbt föränderlig miljö".* Den teoretiska modellen medför även aktiviteter såsom produktutveckling, förändrade affärsmodeller samt nya nätverk inom leveranskedjan där DC gör det möjligt för spridning av dessa aktiviteter i tider av turbulens och kris. Vidare beskriver de hur DC omfattningen kännetecknas utifrån tre grundprinciper: Identifiering och bedömning av möjligheter och hot, mobilisering av resurser för värde fångande samt fortsatt förnyelse av materiella och immateriella tillgångar. Ramverket presenteras som lämpligt för att ge praktiska riktlinjer för att utveckla agility.

Milligan et al., (2021) belyser i studien hur de genom DC ramverket kunnat identifiera att utbrottet av Covid-19 krisen skapade plötsliga möjligheter och hot för varje fall utifrån leveranskedjans agilitetsförmåga. Vidare redogör de för hur kriser ibland kan vara gynnsamma för systematiska förändringar i leveranskedjan, där aktörerna behöver utveckla förmågan att upprätthålla de positiva förändringarna som det medför. Utifrån deras teoretiska ramverk så finner man att plötsliga förändringar som är en del av levaranskedjans "ekosystem" vilket har lett till både hot men även möjligheter i systemet.

2.6 Leveranskedjestrategier, motståndskraft och anpassning

Att uppnå motståndskraft i leveranskedjan samt vikten av att tillämpa proaktiva eller reaktiva strategier under en krissituation är något som Sanyor Kumar et al., (2021) belyser i sin studie "*Key Supply Chain Strategies for the Post-COVID-19 Era: Implications for Resilience and Sustainability".* I denna studie presenteras nyckelstrategier för att uppnå motståndskraft i leveranskedjan. Studien grundar sig i en tid, efter Covid 19 där författarna redogör för hur företagen utifrån ett teoretiskt ramverk som kallas för BWM (Best-Worse-Method) som

innebär att författarna identifierar och analyserar de viktigaste nyckelstrategierna för säkerställning av lönsamheten i verksamheten. Metoden används för att analysera och bestämma vikten av varje strategi som används, även användbar då den skapar tillförlitliga och enkla jämförelser för mätning av strategierna. Ett nyckelbegrepp som författarna identifierar är resiliens i försörjningskedjan som de belyser ofta definieras i form av hastigheten på organisationens förmåga att komma tillbaka till ett normalt tillstånd efter en kris.

De presenterar att en motståndskraftig försörjningskedja bör ha snabb reaktionsförmåga samt ett förebyggande arbete mot avbrott i leveranskedjan. Vidare definierar de hur det finns två olika strategier för att uppnå motståndskraft, där den reaktiva strategin grundar sig i snabb respons, anpassning, omkonfigurering för att snabbt återhämta sig till det normala tillståndet. I relation till vår forskning så ger denna insikt ett antal aspekter som är användbara i vår forskning. I praktiken exemplifieras säkerhetslager, kapacitetsbuffer och reservleverantörer som lämpliga reaktiva åtgärder. Den proaktiva strategin utgår från ett förebyggande synsätt där man försöker förutse förändringen/störningen innan den inträffar. Vidare exemplifieras flexibel kapacitet, lokala inköp eller reserv-rutter för leveranser, överskottslager, lagerautomation som tänkbara proaktiva åtgärder. Detta ger en insyn på hur olika organisationer väljer att agera samt vilken strategi som lämpar sig bäst för det enskilda företaget. Dessa två huvudstrategier blir användbara i vår undersökning för att identifiera och utvärdera vilka åtgärder de svenska företagen till följd av konflikten i Ukraina har tillämpat utifrån ett proaktivt eller reaktivt perspektiv.

En aspekt som författarna tydligt kunde se var hur Covid-pandemin medförde störningar som både var positiva och negativa, där robustheten hos organisationerna var en positiv påverkan. Däremot var behovet av motståndskraftiga försörjningskedjor fortfarande högst prioriterat, detta till följd av bristande responsförmåga. Vikten av snabba omställningar och en snabb reaktionsförmåga är nyckelfaktorer som Sanjoy Kumar et al., (2021) menar är av högsta betydelse för en organisations återhämtning från en kris. Detta visar ytterligare en gång hur viktigt det är för organisationer att ha denna kunskap och snabba omställningsförmåga för att inte riskera en fundamental kollaps i leveranskedjan.

Vidare lyfter författarna hur teknisk utveckling och digitalisering är en framgångsfaktor när det gäller hanteringen av dessa situationer, detta speciellt med tanke på den tid vi lever i när digitaliseringens framfart inte verkar ha något slutmål. De belyser hur tekniken kan minska riskerna för störningar samt öka motståndskraften, men även hur tekniken kan göra organisationer förberedda på när störningar kan ske. De verktyg som tekniken erbjuder innefattar blockchain, maskininlärning, AI, prognoser och dataanalys som med en korrekt användning, kan resultera i förbättrat samarbete med leverantörspartners, minimering av avståndet till kunder samt en ökad förmåga att reagera på marknadens behov. Avslutningsvis ger Sanjoy Kumar et al., (2021) redogörelser för hur den tekniska aspekterna är en väg framåt för samtliga organisationers leveranskedjor nyttiga perspektiv för vår undersökning för att kunna se skillnader och likheter på svenska branschers olika tillvägagångssätt vid hantering av strategier och oförutsägbara kriser.

3. Metodavsnitt

3.1 Kvalitativ metod

Som Lind, R (2019) beskriver så har metodvalen en central roll i forskningsarbetet eftersom "*det utgör en brygga som länkar samman problemformuleringen med teorier och det empiriska underlaget"*. Detta med syftet att skapa en djupare förståelse kring hur svenska företags leveranskedjor har förändrats tillämpas en kvalitativ forskningsmetod. Vi ansåg att en kvalitativ forskningsmetod är ett relevant sätt att redogöra för hur leveranskedjor har utmanats och förändrats. En kvalitativ forskningsansats är förankrad i ett hermeneutiskt synsätt på vetenskaplig kunskap där grundantagandet är att observationer är beroende av en extern referenspunkt (Lind, R 2019). Med ett genomgående hermeneutiskt synsätt i vår uppsats gav det oss möjligheten att skapa förståelse hos läsaren vad som har gett upphov till förändringar i leveranskedjan och på vilket sätt de svenska företagen har varit tvungna att agera.

I en kvalitativ forskningsmetod har de teoretiska utgångspunkterna stort inflytande på de empiriska beskrivningarna (Lind, R 2019) därav krävs noggrant övervägande vid val av teoretisk referensram för att på bästa sätt komplettera vårt ämne och frågeställning. Vi har därför utformat vår referensram med tidigare forskning som berikar vår analys med insikter som bidrar till ökad förståelse för förändringar av leveranskedjor. I den kvalitativa forskningen så utgick vi från vissa begrepp när vi utformade och arbetade med metoden. Som Lind, R (2019) konkretiserar i boken så lade vi stort fokus på att arbeta med begreppen autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet. Dessa är av avgörande betydelse för vår undersökning för att resultatet ska bli så bra som möjligt.

Vidare är en dimension som utmärker en kvalitativ forskningsansats av antingen ett abduktivt eller induktivt synsätt. I denna studie användes en abduktiv ansats, som Bryman & Bell (2011) beskriver som en process där teori och empiri interagerar med varandra, där initialt insamlad teori användes för att skapa en djupare förståelse för det valda forskningsområdet. Kategoriseringarna som valts för metoden, utifrån den abduktiva ansatsen, var påverkan på företagens leveranskedjor innan, under och efter den geopolitiska krisen. Denna teori fungerade som en relevant bas för insamlingen av studiens data. Enligt Lind, R (2019) innefattar den abduktiva metoden att man använder en teoretisk ram som grund för att utforma en tematisk intervjuguide, vilken sedan används för att samla in kvalitativa data.

3.2 Urval

Vi valde att undersöka företag inom livsmedel samt järn- och metallindustrin som har både direkta och indirekta intressen och verksamheter i Ryssland och Ukraina. Vidare användes ett målstyrt urval, där deltagarna valdes ut för att stödja forskningens syfte och forskningsfrågor. Denna metodik, som beskrivs av Bryman & Bell (2017), säkerställer urvalets relevans utifrån målet med studien. Som vi tidigare nämnt i bakgrunden så var vårt mål att välja

organisationer inom livsmedel och järn- och metallindustrin som vi anser har på ett eller annat sätt drabbats av den geopolitiska krisen. Utifrån vårt syfte så var målet att hitta de intervjupersoner som har kompetens och kunskap gällande krigets påverkan på den enskilda organisationens leveranskedjor. Detta gjorde att vi kunde analysera de olika aktörernas påverkan av sammanhanget i stort. Vi har fokuserat på svenska företag med handelskopplingar till Ryssland och Ukraina. Personerna inom organisationerna som vi har valt att intervjua har varierat både i ålder, kön, bakgrund, etnicitet samt befattning. Det var av hög relevans att de undersökningsobjekt som studerades hade granskats på förhand, för att säkerställa att informationen från urvalet var till stöd för uppsatsen.

Detta tillvägagångssätt ökar chansen att uppnå en mer heterogen population. Studiens målgrupp var anställda som hade en bred förståelse för organisationen i sin helhet, samt de individer som är ansvariga för de verksamheter som har kopplingar till den geopolitiska krisen i Ukraina. Detta kunde vara import / export ansvariga, avdelningsansvariga eller andra specialister inom området.

Det var av största vikt att personen i fråga besatt goda kunskaper om vad för typ av frågor vi ville ha svar på. För att innehållet skulle bli så djupgående som möjligt så krävdes det att personen i fråga kunde konkretisera och tydliggöra för de frågor vi utgick ifrån. Urvalet av intervjupersoner var således en viktig punkt för oss i vår kvalitativa forskning. Vidare som Lind, R (2019) beskriver i boken så ställs det andra krav på kvalitativa undersökningar då "*presentationen och sammanställningen av det empiriska underlaget får en annan karaktär*". Här blev det viktigt att utformningen av undersökningen var noggrann och underlaget behandlades på ett tillförlitligt sätt.

Tabell 1: Deltagare för forskningen

Deltagare	Datum för intervju	Befattning	Antal år verksam i branschen	Tid för intervju (Antal minuter)
R1	2023-11-14	Director of international Business	20	40
R2	2023-12-12	Manager	10	35
R3	2023-12-14	Inköpschef	15	30
R4	2023-12-15	Warehouse Manager	20	40
R5	2023-12-15	Logistikchef	25	25
R6	2023-12-18	Inköpsansvarig	12	40
R7	2023-12-18	VD	30	30
R8	2023-12-19	Logistikchef	8	25
R9	2023-12-20	VD	20	35

3.3 Datainsamling

Vi har valt att utföra semistrukturerade intervjuer, som Bryman & Bell (2017) beskriver som en intervju där man har ett antal specifika teman som berörs, men där det ges en frihet till intervjupersonen att utforma svaren på sitt enskilda sätt. Denna typ av struktur på intervjun gör det lättare för intervjupersonen att kunna tala fritt och opåverkat få dela med sig av sina tankar kring det angivna temat, där tonvikten av flexibilitet är central men där deltagaren behöver uppfatta och ha förståelse för vad målet med intervjun är (Bryman & Bell 2017).

Vi har valt att strukturera våra intervjuer utifrån ett antal teman som vi ansåg är relevanta för vår studie. De olika teman som valts var även kopplat till det organisatoriskt teoretiska teman som ligger till grund för studien. Intervjuerna var uppbyggda utifrån olika delar där vi började med inledande frågor samt lite bakgrundsinformation för att kunna få en bra grund för ämnet. Därefter lade vi fokus på det enskilda företaget och vad för påverkan som konflikten har haft på det enskilda företagets verksamhet. Tillvägagångssättet för inbokning av intervjuer gjordes via en intresseförfrågan på E-post och telefonkontakt där en redogörelse för målet och syftet med intervjun utfördes. Detta låg till grund för att ge en tydlig bild till de utvalda företagen som skulle underlätta att få tag på rätt kompetens för intervjun.

Under intervjuerna försökte vi att bibehålla flexibiliteten för att ge samtalet möjligheten att ta oss till områden som nödvändigtvis inte täcktes av intervjufrågorna. Enligt Lind, R (2019) *"kännetecknas kvalitativa intervjuer av flexibilitet"*, därav ville vi ge intervjupersonerna så fria tyglar som möjligt inom ramen av ämnet. För att uppnå detta rekommenderar Lind, R (2019) att *"svar som erhålls kan följas upp med fördjupande frågor i efterföljande intervjuer".* Detta underlättade vårt arbete med utformningen av undersökningen.

3.4 Dataanalys

Efter datainsamlingen i form av en semistrukturerad intervju genomförde vi en transkriberingsprocess där talspråk överfördes till skriftspråk. Det transkriberade materialet gav oss möjlighet att evaluera och reducera otillämplig empiri. Intervjuerna genomfördes via Microsoft Teams och pågick olika länge, allt från 20-45 minuter. Intervjufrågorna skickades inte ut i förhand utan vi lät intervjupersonen tala fritt för att sedan följa upp med frågor som inte ansågs hade besvarats. Intervjuerna innehöll allmänna, samt branschspecifika frågor. Det fanns även utrymme för intervjupersonerna att utveckla och ge personliga exempel.

Efter en kvalitativ undersökning menar Lind, R (2019) att det hjälper att sortera och kategorisera empirin för att enklare kunna analysera den. *"Vanligen görs det genom att den information som framkommit i till exempel intervjuer tematiseras, eller genom nyckelbegrepp identifieras"*. Vi valde att följa Linds rekommendation för att underlätta arbetsprocessen. Detta gjordes genom att noga gå igenom innehållet från transkriberingen för att sedan kategorisera och identifiera det insamlade underlaget. Vi har valt att dela upp intervjuerna i mindre delar för att enklare kunna matcha likheter och motsatser från olika intervjuobjekt. Dessa kategorier är följande: hur såg företagets leveranskedjor ut innan konflikten i Ukraina, hur reagerade företagen när konflikten utbröt, vilka långsiktiga effekter och hur ser leveranskedjan ut idag. De här kategorierna återkommer när vi senare i arbetet presenterar det empiriska materialet. Det här tillvägagångssättet skapade bättre förutsättningar att analysera materialet och få fram välgrundat och relevant material. Tidigare nämnda kategoriseringar ger oss också förutsättningarna att ta fram relevanta rubriker för analysen.

3.5 Etiska ställningstaganden och studiens trovärdighet

Som Lind, R (2019) beskriver i sin bok *Vidga vetandet* så belyser författaren vikten av att beakta de forskningsetiska riktlinjer som finns. Detta har vi tagit till oss när studien utformades. För att kunna genomföra studien på ett rättvist och ansvarsfullt sätt så har vi valt att implementera etiska ställningstaganden. Vi valde att följa riktlinjer som syftar till att upprätthålla en trovärdighet för oss för att kunna skydda rättigheterna och integriteten hos de utvalda intervjupersonerna.

Studiens forskning har följt de tydliga riktlinjer som grundats i enlighet med Vetenskapsrådet (2002) där undersökningen utformades med hänsyn till kraven som fanns tillhanda. Kraven innefattar *informationskravet*, som bygger på att intervjupersonen informeras om vad deras

uppgift i undersökningen är, deras rätt att avbryta sin medverkan men även säkerställa att de är fullt medvetna om vad deras deltagande innebär. Vidare var även *samtyckeskravet* en grundläggande princip som innebär att deltagaren måste godkänna och acceptera sin medverkan utan några negativa konsekvenser. Den information som deltagaren lämnar som vi sedan publicerar måste vara av samtycke för att säkerställa den etiska aspekten för forskningen. *Konfidentialitetskravet* är den tredje principen som vi valt att följa för att säkerställa anonymitet och att konfidentialiteten respekteras där ingen känslig eller personlig information ska kunna tas del av obehöriga parter. Slutligen har *nyttjandekravet* beaktats och följts för att säkerställa att den information och de uppgifter vi fick oss att tillhandahålla endast användes utifrån forskningssyfte och inte i någon annan kontext (Vetenskapsrådet 2002).

4. Empiri/Resultat

Empiri avsnittet är uppdelat utifrån de teman och tidsramarna som intervjun utfördes med hjälp av. De teman som användes i intervjuerna var följande: hur såg företagets leveranskedjor ut innan konflikten i Ukraina, hur reagerade företagen när konflikten utbröt, vilka långsiktiga effekter och hur ser leveranskedjan ut idag. Målet med den här kategoriseringen är att ge läsaren en tydlig uppfattning om vad som har förändrats i företagens leveranskedjor på grund av konflikten och hur företagen har valt att hantera det.

4.1 Leveranskedjan innan konflikten

Företagens leveranskedjor före konflikten utbröt beskrivs som öppna samarbeten med både import och export. De organisationer som vi har valt att intervjua har framförallt handlat med andra verksamheter som antingen är baserade i Ukraina eller aktiva i Ukraina men vissa organisationer har även ingått i handel med ryska verksamheter. Som exempelvis (R1) hade en del av sin produktion i Ryssland, men efter att konflikten bröt ut, valde att avyttra sin verksamhet i landet. Detaljer för leveranskedjan har varierat från företag till företag men i stort är våra intervjuobjekt uppdelade i två grupper där ena sidan är livsmedel och andra är järn och metallhandel. Företagen i de två olika gruppernas leveranskedjor var i stort väldigt lika men mellan grupperna kunde det skilja sig, där en del av företagen hade stora samarbeten med andra partners, medan andra skötte större delen av leveranskedjan internt. Som exempelvis (R4) visade så var deras leveranskedja "*Vårt alldeles egna ansvar, där större delen av våra transporter sköts och distribueras internt och det är vi själva som som ser till att allting flyter på som det ska.*"

De livsmedelsföretagen vars leveranskedjor inkluderade samarbeten med Ukrainska företag handlar i största grad med spannmål såsom vete, majs och korn. Den största delen av exporten skedde med hjälp av lastbil genom Europa för att sedan antingen transporteras med färja över Östersjön från Polen och Tyskland. Det fanns även leveranser som färdades med lastbil hela vägen. *"De leveranser vi mottog från Ukraina färdades vanligtvis genom Polen eller Tyskland och sedan därifrån med färja till södra Sverige, antingen Trelleborg eller Karlskrona"* (R6).

Tillverkningen av ett specifikt koniska rullager i Ukraina för bilindustrin var en väldigt viktig del av produktionen innan den geopolitiska krisen bröt ut och för ett av företagen (R2) så försvårade krisen leveranserna av dessa komponenter vilket drabbade dem negativt. ett ukrainskt företag tillverkade dessa komponenter som sedan med hjälp av transportbilar fraktades till Sverige för produktion, då de materiella delarna som tillverkades i Ukraina var av hög kvalitet, så blev det svårt att hitta andra leverantörer som kunde producera samma standard. "*Speciellt när man tillverkar stora lastbilar, men även i industrin som helhet, så är det av högsta prioritet att vi kan säkra de bästa komponenterna, vilket under denna tid fanns hos vår samarbetspartner i Ukraina"* (R2).

Under intervjuerna framkom det värdefull information om leveranskedjornas uppbyggnad där en tydlig strategi var att man använde sig av samma leverantör och kunde bygga starka relationer, detta då ifall brist eller oförutsägbara situationer skulle tillkomma så kunde man förlita sig på sin leverantör. Ett av företagen beskrev värdet av starka relationer på ett tydligt sätt, "*Om jag får säga såhär, den starkaste strategin som jag kan dela med mig av är att bygga starka relationer till leverantörerna, vet jag om att det blir kaos, då vet jag att på grund av vår relation till dem, så kommer jag kunna förlita mig på att de gör allt i sin makt för att de konsekvenserna ska bli så små som möjligt. "Det har varit något som jag under alla mina år i branschen värdesatt enormt."*(R8)

4.2 Leveranskedjan när konflikten bröt ut

När konflikten bröt ut var företagen tvungna att agera snabbt. Vi förstod det som att vissa företag var mer förberedda för den här utvecklingen än andra. Alla företagen vi intervjuade hade följt situationen noga på grund av deras intressen i landet. Däremot hade endast en del av företagen en form av nödplan ifall invasionen skulle inträffa.

"*Vi förstod allvaret i situationen och därav planerade vi alternativ i förebyggande syfte*" (R8).

Företagens fokus låg först på att säkerställa att deras personal var i säkerhet för att sedan påbörja arbetet med själva verksamheten. När en så känslig geopolitisk kris som en invasion inträffar var det tydligt hos alla intervjuade företag att säkerheten kom före affärer. Som företag (R1) beskrev som hade haft direkta kopplingar till både Ryssland och Ukraina så var det av högsta vikt att påbörja säkerhetsarbetet omedelbart.

"Direkt när vi fick nyheterna om att invasionen hade påbörjats skapade vår ledningsgrupp ett kristeam" (R1).

Vi fann att flera företag valde att ta in externa konsulter för att på bästa sätt hantera krisen. De konsulterna kunde sträcka sig från experter inom säkerhetstjänster till ledarskap under kris. För att snabbt kunna kommunicera och göra snabba beslut skapade företag specifika tjänster för smidigare kommunikation. Uppdateringarna skedde initialt varje timme hos vissa företag, ett av företagen inom livsmedelsindustrin, (R6) beskrev deras kommunikation åtgärd på följande sätt*"Mycket av kommunikation gick genom appar som Whatsapp och iMessage, till skillnad från den vanliga typen av kommunikation via mail."* (R6)

För de företag som hade verksamhet i Ryssland sattes arbetet med att stänga ner verksamheten igång direkt. Detta gjordes på grund av att företagen förväntade sig att sanktioner mot Ryssland skulle ske ganska omgående. Vi uppmärksammade att företagen lade stor vikt i att inte bryta några EU sanktioner. Vi uppmärksammade att vissa företag valde att tillsätta en tillfällig rysk VD för att inte ha några EU-medborgare involverade i företagen.

Några av företagen valde att stoppa leveranskedjan till Ryssland direkt. "*Exporten stoppade på dagen direkt, och det var en utmaning att hantera de relationerna man har haft med en men distributör eller importör i cirka 25 år med de förstod allvaret i situationen”* (R1).

Ett av företagen som hade sin produktion i Ukraina fick snabbt ställa om och byta leverantör, detta då det osäkra läget bidrog till att ovissheten kring vilka volymer man kunde få tag på blev påtaglig. “*Vi fick ta beslutet att byta leverantör, där vi tillslut hittade en ny leverantör från Bulgarien som kunde tillgodose våra behov. Från början var jag och mina kollegor väldigt stressade att kvalitén på produktionen inte skulle kunna ha samma standard. Men nu såhär en tid efteråt har det funkat utan större bekymmer* (R2).

De flesta företagen beskrev hur chockartat det blir när man från en dag till en annan tvingas ändra om eller upprätta en plan för att hantera situationen. Däremot kunde man ändå se en viss likhet i synsättet på situationen hos de olika företagen, där många av dem hade Covid-19 pandemin som ett liknande exempel där man också var tvungen att ställa om snabbt. Detta kunde vi se var något som gjort att företagen hade en viss beredskap, trots att konflikten inte var något som man kunde förutspå. “*Det var såklart skarpt läge, men det var lite liknande när pandemin slog till och någonstans så hade vi en tro på att vi skulle lösa denna situation också, vilket jag ändå tycker vi lyckades med utifrån förutsättningarna”* (R2).

Att anpassa sig snabbt är en sak, men både tidsaspekten av förändringen och dess konsekvenser har varit varierande. För vissa av företagen gick det relativt fort att hitta en ny leverantör, det tog cirka tre veckor för (R9) att hitta den leverantör man ansåg hade bäst kvalité utifrån de kriterier företaget hade. Konsekvenserna blev att det blev en viss försening i leveranserna av deras egna produkter, däremot på grund av att man arbetade med buffertar så blev konsekvenserna inte särskilt påtagliga ur ett långsiktigt perspektiv.

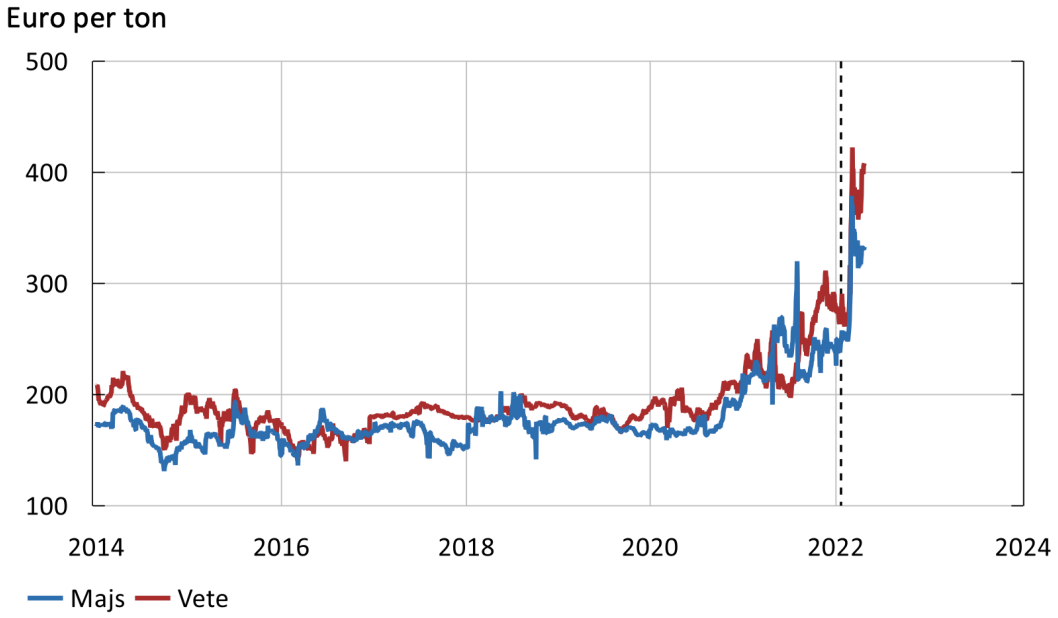
4.3 Hur ser leveranskedjan ut idag

Genom våra intervjuer har vi funnit att de flesta företag fortfarande har lyckats behålla sina leveranskedjor med Ukraina trots konflikten. Fördelen med livsmedelsindustrin är att den klassas som en kritisk industri så påverkan var inte riktigt så stor som den kunde ha varit med någon annan form av bransch. Däremot har järn- och metallföretag varit utsatta för större utmaningar. Varorna har fortsatt kommit fram under krigets gång men flera företag har varit tvungna att anpassa frekvensen och storleken på sina leveranser som exempelvis (R7 & R4). På grund av krigets konstant föränderliga natur vilket innebär att delar av landet och leveransrutiner från landet påverkas olika under krigets gång har företagen i Ukraina som ingår i leveranskedjor med svenska företag blivit tvungna att va kreativa för hitta ett flöde ut ur landet. Flera svenska företag har valt att använda sig av större fast mindre frekventa beställningar från landet på grund av längre leveranstider och osäkerhet.

En annan dimension som har påverkat svenska företag är volatiliteten av priset på spannmål. Ett företag berättade hur *“volatiliteten i exporten av ukrainska varor som vete påverkar oss*

indirekt i våra affärer där vi sitter med kontrakt med kunder sedan tidigare”.(R5) För att bemöta den här volatiliteten har flera företag valt att skifta över till kortare affärer för att skydda sig mot riskexponering. Genom att skriva kortare kontrakt kan företag anpassa sina priser efter den nuvarande situationen i Ukraina och matcha priserna mot kostnaden för importen från Ukraina.

Diagram 1. Pris Majs / Vete



Anm. Streckad linje markerar den 23 februari 2022, dagen före Rysslands invasion av Ukraina. Källa: Euronext.

Företagen förklarade för oss hur de sitter med kostnader som är högre än planerat, som bilaga 1 visar har priset på Majs och Vete stigit kraftigt sen invasionen. En effekt som först når oss kunder med en fördröjning på cirka ett år. För företagen är däremot inte kostnaden den största oron utan fördröjning som de upplevt i leveranskedjan. De här fördröjningarna beror på ett antal anledningar där den första är begränsad framkomlighet. På grund av krigets konstant förändrade fronter kan områden som definieras som “säker passage” förändras varje dag. En annan del som påverkar fördröjningen är förseningar från leverantörers fabriker. Det här kan bero på minskad arbetskraft, strömavbrott osv. Det här är en verklighet som de svenska företagen har blivit tvungna att hantera.

Vi ställde frågan till företagen hur de ser på framtiden och hur de ska fortsätta hantera och anpassa organisationen till situationen i Ukraina och andra potentiella liknande händelser. De menade att budskapet till deras management var att lyfta blicken. Försöka se tiden efter kriget och hur deras organisation i landet kan se ut då. Det var flera företag som berättade för oss att de var beredda att göra potentiella investeringar för att förbättra sin position när kriget var slut. Vad gällde deras interna i Sverige så menar de att med den ökade volatiliteten har man behövt se över sin struktur och använt sig av scenarioanalyser. *“Vi har utfört*

scenarioanalyser, går det så här, vad gör vi då? Går det så här, vad gör vi då osv?"(R4). Förbereder och framtidssyn var avgörande för företagens möjlighet att hantera kriser. Genom att sprida ut sina leveranekdjor över flera leverantörer har det lyckats begränsa påverkan störningarna hos en leverantörs har på deras verksamhet.

För företagen som tidigare har haft export och import med Ryssland har de flesta valt att skaffa lokala producenter för att bemöta förlusten av export och import med Ryssland. Som en reaktion på osäkra leveranskedjor har flera av företagen vi har intervjuat valt att försöka korta ner sina leveranskedjor och satsa mer på lokala producenter som inte har lika stor exponering mot geopolitiska kriser. Det här var en trend som vi också märkte hos de företag som tidigare har ingått i leveranskedjor med Ukrainska företag.

Trenden att använda sig av lokal produktion är något som blev påskyndat av konflikten i kombination med ökat fokus på miljöaspekter som redan fanns hos kunder innan kriget bröt ut. (R8)

När vi frågade företagen ifall de i framtiden skulle diversifiera sina leverantörer för att minska såna här framtida störningar fick vi ett ganska unisont svar ja. Medan vissa företagen hade stor diversifiering redan innan krisen blev konflikten i Ukraina ett uppvaknande för de som inte hade det. En av metoderna som hade utvecklats hos ett företag fungerar som följande. När de ska välja en ny leverantör så går de ner på djupet hos företaget. Det kan vara allt från ekonomiska historia, politiska engagemang, tidigare straff osv. Med hjälp av dessa parametrar görs en djup analys av potentiella leverantörer och utifrån det skapas ett scoringsystem som sorterar vilken riskexponering mot externa kriser varje separat företag har. Det här gör företagen inte endast för att få riskspridning, de gör det också för att skapa alternativa sourcing ställen för att säkerställa att ingen del av produktionen skulle stå still ifall en problem hos leverantörer uppstår. *"Vi gör den här typen av screening för att få spridning, dels på risk, men också för att hitta alternativa sourcing länder för att säkerställa att vi inte står stilla med någon ingrediens ifall störningar uppstår".* (R9)

Under våra intervjuer kom vi också i kontakt med företag som nödvändigtvis inte är involverade så mycket i leveranskedjor med ukrainska företag. Men däremot förklarade dessa företag hur de har påverkats av indirekta faktorer på grund av den geopolitiska konflikten. De förklarade hur Parisbörsen som sätter priset på spannmålsbörsen påverkats av konflikten i Ukraina. Som vi nämnt tidigare orsakade konflikten priset att stiga och det gjorde att företag som i stort sett endast använde sig av svenska leverantörer också påverkades negativt. När leveranskedjan har utmanats och fler svenska företag vänder sig till svenska producenter till deras spannmål upptäckte de utmaningen i det. "*På grund av den pågående problematiken att få ut spannmål från Ukraina insåg svenska producenter att de hade möjligheten att exportera deras spannmål ut i Europa till ett högre pris"* (R5). Detta satte svenska företags produktkalkyler på prov. Den ökade efterfrågan på svensk spannmål gjorde att priserna steg, för att företagen ska kunna fortsätta köpa in spannmål krävdes en höjning av priset på deras produkter och därav har vi sett de ökade priserna i livsmedelsbutikerna på bröd, pasta osv.

Trögheten på prisförändring är enligt företagen ungefär ett år, berättade en av de större aktörerna inom livsmedelsbranschen.

Något som företagen menar har hjälpt dom i den här krisen är de längre samarbeten som man haft med flera leverantörer. I en krissituation som denna har många valt att hjälpa varandra för att säkerställa varandras överlevnad och fortsatt samarbete. *"I grunden har vi haft samma leverantörer väldigt länge så vi har haft inarbetade samarbeten och det gör att man hjälps åt och prioriterar varandra också, om det till exempel uppstår en brist."* (R3)

Ytterligare en intressant aspekt som många vi kunde se att många av företagen har fokuserat extra på är vikten av att ha en god lagerhållning samt en buffert som kan minimera negativa konsekvenser när krisen väl kommer. De beskriver hur man med hjälp av en buffert och förebyggande åtgärder har en fördel i arbetet med exempelvis byte av leverantörer eller byte av geografiska transportvägar inte behöver riskera att man där och då står utan material.

"*Vi har de senaste åren arbetat konsekvent med att upprätthålla större lagerhållning och buffertar för att vi inte ska behöva hamna i en sits där man känner, "vad gör vi nu?". Det skapar lite lugn och ro i arbetet med att hitta nya vägar framåt, om man säger så."* (R6).

5. Analys

Under kommande kapitel kommer studiens insamlade data redogöras och analyseras. Genom att dela upp vår analys utifrån hur företagen lyckades anpassa sig, hur de proaktivt jobbat för att överleva kriser och slutligen varför enstaka företag inte blev lika påverkade, har vi försökt att ge läsaren en tydlig uppfattning om hur företagen hanterar den nuvarande krisen och hur de kan arbeta proaktivt mot framtida geopolitiska kriser.

5.1 Företagens förmåga att anpassa leveranskedjan

Genom en systematisk granskning av empirin med stöd av vårt teoretiska ramverk och vår egna tolkning framträder varierande företagsstrategier i hanteringen av situationen relaterad till konflikten i Ukraina. Alla företag i vår studie har alla mer eller mindre behövt anpassat sina leveranskedjor till följd av konflikten i Ukraina. Genom att reagera och ha ett snabbt beslutsfattande i den ständigt föränderliga situationen så finner vi likheter i (Andres & Heo 2023) teoretiska modeller. Under intervjutillfällena fann vi hur företagen, speciellt inom järn- och metallindustrin, har använt sig av ett effektivt beslutsfattande och snabba anpassningsmetoder. Bl.a (R2) tog beslutet att byta till en leverantör från en annan nation. Detta ligger till stöd för de centrala principerna som finns i (Andres & Heo, 2023) teoretiska förändringsmodell. Vi kan genom detta se tydliga liknelser i hur företagen väljer att agera och vilka nyckelfaktorer som är lämpliga för att på ett effektivt sätt ställa om sin verksamhet.

Ett av företagen som hade sin produktion i Ukraina fick snabbt ställa om och byta leverantör, detta då det osäkra läget bidrog till att ovissheten kring vilka volymer man kunde få tag på blev påtaglig.

Vid utbrottet av den geopolitiska konflikten så framkom det att det behövdes snabba och strategiska beslut för att säkerställa pålitligheten hos sina leveranskedjor. De reaktiva strategierna som vissa av företagen visade sig använda sig av, i form av utformade krisgrupper som ligger till stöd för (Sanyor Kumar et al., 2021) redogörelse av snabba reaktionsförmåga samt omkonfigurering för återgång till det ursprungliga tillståndet. Där bland annat (R1) skapade ett kristeam för att besitta så bra reaktionsförmåga som möjligt.

Milligan et al., (2021) redogjorde för hur SCA (Supply Chain Agility) är en central del i företagens strategiska hantering av leveranskedjor under kris. Med stöd av deras teoretiska perspektiv har vi kunnat se hur företagen har behövt öka sin kreativitet och flexibilitet för att navigera igenom konflikten. Där storlek på leveranser samt utforskande av alternativa leveransvägar för säkerställa ett kontinuerligt leveransflöde är några av de åtgärder som vidtagits som exempelvis (R7 & R4). Fortsättningsvis finns det andra aspekter som knyter an till de teoretiska perspektiv som Milligan et al., (2021) lyfter, exempelvis med stöd av DC (Dynamic Capability) så har vi kunnat se hur företag tenderar att investera i långsiktiga samarbeten samt viss diversifiering av leverantörer, som (R3) som berättade för oss hur de

haft samma leverantörer länge och hur de hjälper och prioriterar varandra. Detta visar på hur de olika svenska företagen kan riskminimera, men även möjliggör förändringar i leveranskedjan för att kunna stå emot hot och identifiera nya möjligheter.

I det empiriska materialet fann vi hur företag, trots en ökad volatilitet inom livsmedelsbranschen, lyckats hantera spannmålspriserna genom kortare affärer. Detta visar hur företagen har riskminimerat men även visat tydliga insikter i hur prisvolatiliteten bör hanteras vilket ligger till stöd för (Capar et al., 2023) teoretiska perspektiv på behovet av ett snabbt beslutsfattande vid externa störningsfaktorer. När det gäller diversifiering så kan vi även här hitta strategier som stödjer det teoretiska perspektivet genom screeningmetoder för diversifieringsstrategin. Där företagen genom analyser av diverse faktorer kan rangordna riskexponeringen gentemot externa kriser vilket vi har sett är en framgångsfaktor för organisationens överlevnad. (R4) gjorde detta med scenarioanalyser och kunde på det sättet få en förståelse för företagets exponering.

5.1.1 Snabb kommunikation och långsiktiga relationer

Vi fann att våra respondenter använde sig av alternativa kommunikationsvägar för att snabbt kunna kommunicera och göra snabba beslut. Bö et al., (2023) studie beskriver värdet av öppen och effektiv kommunikation inom försörjningskedjan. Företagen visade sig använda och utveckla sitt arbete genom tekniska verktyg för kommunikation för beslutsfattandet, som (R6) som valde att använda icke-traditionella kommunikationskanaler som Whatsapp och iMessage. I vissa fall använde de sig av olika kommunikationsnätverk och kraften från de teknologiska verktygen för att minska riskerna för störningar och öka motståndskraften. Detta ligger i linje med Sanyor Kumar et al., (2021) resonemang gällande den teknologiska påverkan som de har på företagen där utvecklandet och verktygen ger förbättringsmöjligheter för samarbete samt minimering av störningsfaktorer.

Vidare beskriver respondenterna hur deras långsiktiga relationer har hjälpt dem i hanteringen av utmaningarna i leveranskedjan, där man valt att hjälpa varandra.. Som en respondent sa *”I grunden har vi haft samma leverantörer väldigt länge så vi har haft inarbetade samarbeten och det gör att man hjälps åt och prioriterar varandra också, om det till exempel uppstår en brist.”* (R3). Detta är något som (Bö et al., 2023) benämner som en avgörande faktor för att klara av utmaningar i leveranskedjan. När de långsiktiga relationerna inte var tillräckligt för att hantera utmaningarna i leveranskedjan på grund av kriget konstant föränderliga karaktär har respondenterna valt att öppna blicken för att andra leverantörer eller alternativa leverans strategier i form av t.ex större men färre leveranser. Den här typen av strategin är också något som (Bö et al., 2023) benämner för att överleva utmaningar i leveranskedjan.

5.2 Företagens varierande grad av förberedelse

Vi uppmärksammade att respondenternas grad av förberedelse och proaktivitet inför konflikten varierade. Vissa hade nödplaner på plats, medan andra agerade mer reaktivt. Chopra & Sodhi (2004) påpekar att det är nödvändigt att proaktivt hantera risker i leveranskedjan för att på bästa sätt klara externa kriser. Vidare menar de att företagens förmåga att klara sig mot externa hot i leveranskedjan beror på företagens beredskapsnivå och typen av hot. Det här bidrar till förståelse varför vissa företag klarade av den geopolitiska-krisen bättre än andra. Som (R2) berättade var det en liknande situation till pandemin vilket hjälpte dem och flera andra av våra respondenter att vara mer förberedda inför denna krisen. Svaren från våra respondenter indikerade att de som hade någon form av proaktiv plan klarade förändringarna i leveranskedjan på ett bättre sätt än de som saknade en plan. En av de mest förekommande lösningarna på osäkerheten i leveranskedjan som vi observerade var valet av större men mindre frekventa leveranser, som t.ex (R6) som berättade om hur de haft större lagerhållning och buffertar en längre tid. Det hanterar utmaningarna för företagen i den här krisen men kan samtidigt exponera dem mot andra risker. Svårigheten med att hantera risker i leveranskedjan grundar sig i att individuella risker ofta är sammanlänkade. Genom att hantera en risk kan man i slutändan förvärra en annan (Chopra & Sodhi 2004). Riskerna med större lager är att man binder upp kapital och på det sättet tappar flexibilitet.

Däremot rekommenderar Chopra & Sodhi (2004) just att bygga lager eller använda sig av olika leverantörer för störningar i leveranskedjan likt detta. Som vi skrev i föregående stycke har flera respondenter valt att beställa större leveranser men vi har också uppmärksammat att flera har använt sig av alternativa leverantörer. Det här varierade mellan ökning av import från en tidigare leverantör eller import från en helt ny kontakt. Chopra & Sodhi (2004) rekommenderar större lager eller alternativa leverantörer eftersom de anser att det är osannolikt att olika leverantörer skulle störas av samma kris samtidigt, så länge det finns variation i lokalisering hos leverantörerna. En stor del av respondenterna, bland annat (R8), har valt att använda sig av svenska leverantörer eftersom deras lokalisering håller dem utanför krisen, därav anser vi att de har följt de rekommendationer som Chopra & Sodhi (2004) ger.

Våra observationer ger även värdefulla insikter som exempelvis vikten av att företagen upprättar en stabilitet samt fokuserar på lagerhållning och bufferthanering för att minimera negativa konsekvenser för leveranskedjan. Strategier som innebär diversifiering av leveranskedjor samt investering i långsiktiga relationer med leverantörspartners visar på en medveten strategi för att öka motståndskraften mot förändringar och krissituationer. Ett företag som tydligt visade denna medvetenhet var (R2) som snabbt utforskade möjligheten för nya leverantörsalternativ i kombination med stor lagerhållning. Detta medförde att företaget i fråga inte behövde ta ett blixtsnabbt beslut, utan kunde med noga analysering välja ut de bästa alternativen.

5.3 Proaktiv beslut och vikten i att framtidsplanera

Utifrån det insamlade materialet visade vissa intervjuer hur företagen hade förebyggande åtgärder för att kunna manövrera den uppkomna situationen. De proaktiva strategierna som exempelvis, lokala inköp, säkerhetslager och reservleverantörer är tydliga exempel på åtgärder som vidtogs som ligger till stöd för (Sanyor Kumar et. al 2021) teori kring proaktiva och reaktiva strategier. Som (R8) förklarade förstod det allvaret i situationen och planerade därav i förebyggande syfte. Å andra sidan kunde man se de företagen som istället fokuserade på reaktiva strategier i form av omställning och snabb anpassning när krisen uppkom, hade det svårare att hantera krisen.

Den större delen av respondenterna uttrycker hur kriget i Ukraina har påverkat deras leveranskedjor. Begränsad framkomlighet och förseningar från leverantörers fabriker är specifika utmaningar som våra respondenter har ställts inför. För att hantera utmaningar som konflikten har bidragit med berättade respondenterna om hur de har använt sig av scenarioanalyser. (R9) hade genomfört deras typ av screening för att säkerställa en spridning av risken. De scenarioanalyser och scoringsmodeller som används hos företagen går hand i hand med vad (Bö et al., 2023) presenterade i värdet med en balanserad syn på riskhantering. Där både kvalitativa insikter och kvantitativa data beaktas. I respondenternas fall utfördes den här typen av riskhantering med hjälp av ekonomiska historia, politiska engagemang osv. Företagens användning av scenarioanalyser visar på en medvetenhet om vikten av riskhantering och långsiktig planering. De scoring modeller som respondenterna beskrev för oss har mycket likheter med (Chopra & Sodhi 2004) som går ut på att först identifierar företagets nyckelaktörer i leveranskedjan för att sedan analysera producentens potentiella riskkälla, vilket hjälper till att bedöma möjliga effekter på försörjningskedjan samt företagets beredskapsnivå.

För att undvika att exponering mot risker likt detta i framtiden anser vi att företagen skulle kunna dra nytta av att genomföra “stress testing". Som vi nämnt tidigare var det en del av respondenterna som inte var särskilt förberedda för förändringarna i leveranskedjan. För att motverka detta hade de kunnat använda sig av *“stress testing”* som Chopra & Sodhi (2004) menar hjälper företagen att identifiera riskreducerande prioriteringar på kort, medellång och lång sikt.

För att säkra organisationens överlevnad framåt så kunde vi se att flera av företagen har efter den geopolitiska krisen ökat sin förmåga att framtidsplanera. Detta genom att utöka sina investeringsmöjligheter och även tagit fram verktyg för att skapa scenarioanalyser, vilket är en viktig faktor för beredskap för framtida kriser. Det ger oss perspektiv på hur vi med stöd av (Andres & Heo, 2023) teori kan se hur företagen aktivt nu efter kriget arbetar med överlevnadsstrategi genom beredskap och framtidsplanering.

5.4 Varför påverkas enstaka företag mindre?

Under vår empiriinsamling har vi uppfattat att de fanns de företagen vars leveranskedjor som nödvändigtvis inte påverkades så mycket av krisen i Ukraina. Anledningen till detta kan

förklaras med hjälp av följande faktorer. Företagen har redan innan konflikten utbröt använt sig av flera olika internationella leverantörer och har därför lyckats att bli mindre påverkade av kriget i Ukraina än de företag som enbart hade leveranskedjor med ukrainska företag. Det här är likt Chopra & Sodhi (2004) rekommendation att ha olika leverantörer. Den här alternativa leveransvägen bidrar till minskad motståndskraft och bättre tillförlitlighet som Bö et al., (2023) betonar som avgörande faktor för en fungerande leveranskedja. (R6) var enligt vår analys företaget som klarade sig bäst och en stor anledning till detta var deras buffertar. Vi anser däremot att företagen kan påverkas indirekt genom ett förändrat affärslandskap. Där deras leverantörer som tidigare inte haft lika stor efterfrågan kan bli nödvändiga leverantörer för de företag som valt att byta till nya leverantörer till följd av konflikten i Ukraina. (R5) och de andra respondenterna som under en längre tid använt sig av svenska leverantörer uppmärksammade detta. Konflikten i Ukraina har öppnat upp möjligheter för svenska producenter att exportera sina produkter ut i Europa vilket har lett till högre pris på svenskt spannmål. Denna anpassning visar på de exporterande företagens flexibilitet och förmåga att identifiera nya affärsmöjligheter i en föränderlig miljö. Denna prisutveckling anser vi däremot kan kompenseras av vikten företag lägger i långsiktiga relationer som Bö et al., (2023) menar är avgörande i dagens affärslandskap.

6. Slutsats

Studiens syfte var att skapa en större förståelse för hur den geopolitiska krisen i Ukraina har påverkat svenska företags leveranskedjor. Vi har utgått från företag som befinner sig inom livsmedelsbranschen, men även järn- och metallindustrin. I denna slutsats så ska vi presentera samtliga slutsatser som vi har kunnat dra utifrån vår analys som avser svara på studiens syfte.

Analysen av den insamlade empirin belyser de betydande utmaningarna som företagen genomgått till följd av den geopolitiska krisen. De olika företagen vi undersökt har påverkats på varierande sätt, där vissa har fått ta till fler drastiska åtgärder än andra. Det visade sig att företagens proaktiva krisförberedelser hade stor inverkan på magnituden av utmaningarna som företagen stötte på. Sammantaget så har konfliktens olika faktorer, i form av förseningar, förändrade leveranssäkerhet, ökade kostnader varit några av de huvudutmaningar som företagen har ställts inför. Vi kan se likheter hos de två branscherna på deras sätt att implementera strategier för att ta sig genom krisen, men det finns även skillnader som vi har uppmärksammat. I linje med (Sanyor Kumar et. al 2021) redogörelse för nyckelstrategier så visar vår forskning indikationer på att företagen har använt olika strategier och verktyg för anpassning av respektive leveranskedja, men även deras agerande för att öka motståndskraften mot kriser. Vidare har vi kunnat se tydliga indikationer på hur “stress testing” och scenarioanalyser är förekommande strategier för företagens att identifiera risker, vilket ligger i linje med Chopra & Sodhi (2004) forskning.

Vi kan också dra slutsatsen att flera av våra respondenter valde att aktivt använda alternativa former av kommunikation för att möjliggöra smidig kommunikation i krigets föränderliga landskap, men även för att kunna öka hastigheten i beslutsprocessen. Där företagen tidigare hade använt traditionella kommunikationskanaler som E-Mail, genomfördes den nya typen av kommunikation med tjänster som iMessage och WhatsApp.

Ett framträdande perspektiv som de flesta företagen har gemensamt är vikten av att bygga långsiktiga relationer med sina samarbetspartners och leverantörer. Under vår analys framkom betydelsen av företagens relationsnätverk och dess förmåga att potentiellt utgöra konkurrensfördelar. Detta tenderar att företagen blir prioriterade när krisen väl inträffar vilket hjälper företagen överleva. När det gäller motståndskraften så har vi kunnat dra slutsatsen att vissa av företagen har valt diversifiering av leveranskedjorna som en strategi för att hantera störningarna som krisen ger upphov till. Vi kan även se hur vissa av företagen har valt att korta ner sina leveranskedjor och börjat upprätta ett mer lokalt förhållningssätt, med fokus på lokala producenter och samarbetspartners som ett svar på konflikten. Det förekom också att företag valde att använda sig av större men mindre frekventa leveranser för att minska exponering mot leverans osäkerheter. Dessa åtgärder exemplifierar företagens förmåga till anpassning och kompetens när det gäller att välja strategier för att hantera förändringar i leveranskedjan.

Baserat på vår analys kan vi dra slutsatsen att företagens grad av proaktivitet och reaktivitet varierade, där vissa hade implementerat förberedande nödlösningar medan andra antog en mer reaktiv strategi. Vidare observerades tydliga tendenser där företag, efter inträffad kris, ökade sin medvetenhet om krisens påverkan och successivt integrerade beredskapsåtgärder samt framtidssäkra sina strategier. Sammantaget så speglar företagens åtgärder en medvetenhet av anpassning och flexibilitet för att hantera externa kriser.

6.1 Forskningsbidrag och Begränsningar

Studien avser att bidra med information och kunskap kring den än idag, rådande konflikten i Ukraina och hur den har påverkat svenska företags leveranskedjor. Vi har i studien berört flera viktiga aspekter av hur olika företag inom olika branscher har anpassat sig efter krisen. En av de centrala forskningsbidragen som vi eftersträvat är identifieringen av diverse strategier som de svenska företagen kan tänkas använda för att bemöta kommande utmaningarna som de ställs inför. Några av de betydelsefulla insikter vi har kommit fram till är vikten av scenarioanalyser, värdet av långsiktiga relationer och innebörden av ett proaktivt eller reaktivt strategiarbete. Dessa insikter kan vara användbara för andra företag som hamnar i liknande situationer, alternativt andra forskare som eftersöker effektiva strategier för liknande kriser.

Trots detta är det viktigt att poängtera och adressera begränsningarna i vår studie. Till att börja med så har vi enbart analyserat svenska företag, vilket gör att vi inte kan dra slutsatser på hur det ser ut i övriga världen. Det ska även tilläggas att vi inte har undersökt alla branscher som har kopplingar till konflikten, utan vi har gjort ett medvetet val av branscher som intresserar oss. Vidare kan inte resultatet generaliseras till andra internationella kontexter. Fortsättningsvis bör vidare forskning fokusera på en bredare målgrupp samt eventuellt inkludera globala företag som befinner sig på en internationell marknad. Storleken på de utvalda företagen är även där en begränsning, där vi anser att framtida forskning bör undersöka hur både mindre och större företag gemensamt, kan skapa övergripande strategier för hantering av risker.

Referenser

Andres, Virginia, and Dongcheol Heo. "Organizational Transformation in Crisis: Learning from Emergent Patterns of Knowing and Organizing." *The Learning Organization* 30.3 (2023): 290-308.

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3 ed.).

Bø, E., Hovi, I., & Pinchasik, D. (2023). COVID-19 disruptions and Norwegian food and pharmaceutical supply chains: Insights into supply chain risk management, resilience, and reliability. *Sustainable Futures, 5*, 100102.

Natarajarathinam, Malini, Ismail Capar, and Arunachalam Narayanan. "Managing Supply Chains in times of Crisis: A Review of Literature and Insights." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39.7 (2009): 535-73.

Defay, A (2006). Geopolitik. Ungern: Presses Universitaries de France

Do, Quynh Nhu, Nishikant Mishra, Nur Baiti Ingga Wulandhari, Amar Ramudhin, Uthayasankar Sivarajah, and Gavin Milligan. "Supply Chain Agility Responding to Unprecedented Changes: Empirical Evidence from the UK Food Supply Chain during COVID-19 Crisis." *Supply Chain Management* 26.6 (2021): 737-52.

Gréen, J. (2022, April 19). Få neddragningar eller varsel – så påverkas svenska företag av kriget i Ukraina. Unionen. Hämtad från https://www.unionen.se/pressmeddelande/3320397

Haddon, Arlene, Catherine Loughlin, and Corinne McNally. "Leadership in a Time of Financial Crisis: What Do We Want from Our Leaders?" *Leadership & Organization Development Journal* 36.5 (2015): 612-27. Web.

Hagman, L. (2022, Mars 25). Kriget i Ukraina påskyndar omdirigeringen av globala värdekedjor. Teknikföretagen. Hämtad från https://www.teknikforetagen.se/nyhetscenter/ekonomisk-analys/2022/kriget-i-ukraina-paskyndar-omdirigeringen-av-globala-vardekedjor/

Jagtap, Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., Munekata, P. E. S., Lorenzo, J. M., Hdaifeh, A., Hassoun, A., Salonitis, K., & Afy-Shararah, M. (2022). The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods*, 11(14), 2098. https://doi.org/10.3390/foods11142098

Kaneberg, E. (2022, April 28). Från pandemi till krig. Jönköping University. Hämtad från https://ju.se/portal/vertikals/blogs/vertikals-guest-blogger/bloggposter/2022-04-28-fran-pandemi-till-krig.html

Kohl, Markus, Andreas Habl, Khalil Kallali, Jakob Puff, Johannes Fottner, Raphaël Oger, Matthieu Lauras, and Jiayao Li. "Managing Supply Chains during the Covid-19 Crisis: Synthesis Of academic and Practitioner Visions and Recommendations for the Future." *The International Journal of Logistics Management* 33.4 (2022): 1386-407. Web.

Lind, R. (2019). Vidga vetandet : Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar (Andra upplagan ed.).

Mannheimer, E. (2023, Augusti 18). 500 000 döda och skadade till följd av invasionen i Ukraina. Sveriges Radio. Hämtad från https://sverigesradio.se/artikel/500-000-doda-och-skadade-till-foljd-av-invasionen-i-ukraina

Lindgärde, K. (2021, 3 juli). Så påverkar kriget i Ukraina tillgången på energi, metaller och mat. *Lunds universitet.* Hämatd från https://www.lu.se/artikel/sa-paverkar-kriget-i-ukraina-tillgangen-pa-energi-metaller-och-mat

Nittmar, E. (2023 Mars 27). Så har kriget påverkat Ukrainas stål- och järnindustri. Metal Supply. Hämtad från https://www.metal-supply.se/article/view/1019684/sa_har_kriget_paverkat_ukrainas_stal_och_jarnindustri

Paul, Sanjoy Kumar, Md. Abdul Moktadir, and Kamrul Ahsan. "Key Supply Chain Strategies for the Post-COVID-19 Era: Implications for Resilience and Sustainability." *The International Journal of Logistics Management* 34.4 (2023): 1165-187.

Sveriges Riksbank. (2022). Ekonomiska konsekvenser av kriget i Ukraina: Fordjupning i penningpolitisk rapport April 2022. Hämtade från https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ppr/fordjupningar/svenska/2022/220428/ekonomiska-konsekvenser-av-kriget-i-ukraina-fordjupning-i-penningpolitisk-rapport-april-20222.pdf

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Hämtad från: https://www.vr.se/soka-finansiering/krav-och-villkor/forska-etiskt.html