



Varubrist i leveranskedjan av djurfoder

En kartläggning av processer och kommunikationsstrategier hos foderleverantör

Julia Arvidsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

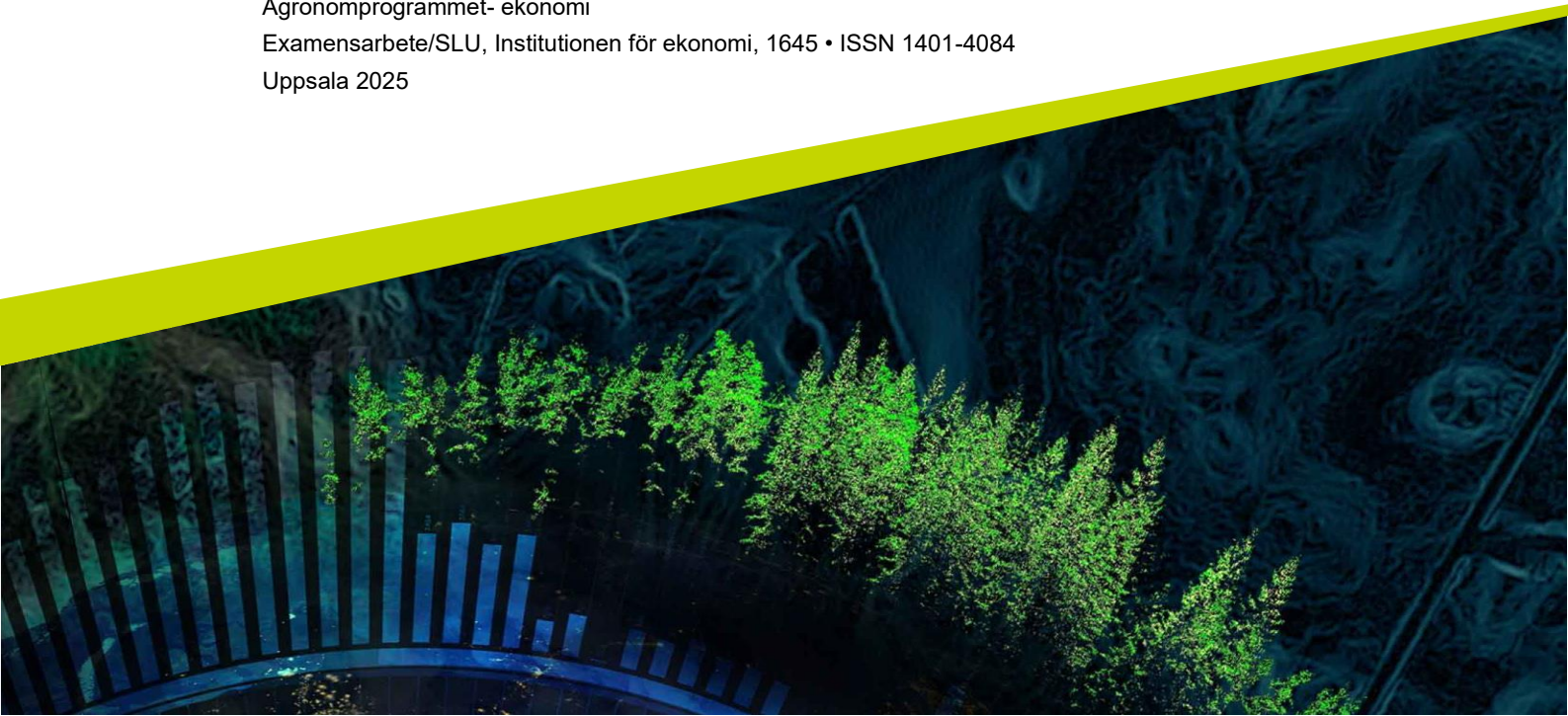
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/ Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet- ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1645 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2025



Varubrist i leveranskedjan av djurfoder

-En kartläggning av processer och kommunikationsstrategier hos foderleverantör

Julia Arvidsson

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad nivå, A2E

Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi

Kurskod: EX1027

Program/utbildning: Agronomprogrammet- Ekonomi

Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2025

Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Delnummer i serien: 1645

ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Leveranskedja, Supply Chain Management, Service recovery, Rättviseteorin, Varubrist, Resiliense, Intern integration, Leveransprecision, Supply Chain Management Integration, Agilitet. Jordbrukssektor, Agricultural Supply Chain

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

I takt med ökad befolkningstillväxt har efterfrågan på livsmedel också ökat, vilket ställer höga krav på jordbrukssektorn och dess leveranskedjor. Jordbruket har en avgörande roll för att tillgodose livsmedelsbehovet. Det svenska jordbruket har intensifierats, där färre men större jordbruksföretag är väsentliga för svensk matproduktion. Under 2023 var 27 % av jordbruksföretagen specialiserade på animalieproduktion. Särskilt inom animalieproduktion är tillgången av foder avgörande. Detta innebär att foderleverantörens leveransprecision är avgörande för lantbrukarens egen produktion. Det är därför intressant att undersöka foderleverantörens leveranskedja vid varubrist.

Syftet med denna studie är att analysera och kartlägga brister i de organisatoriska processerna inom leveransflödet hos en foderproducent, med särskilt fokus på hur flaskhalsar och varubrist uppstår och hanteras. Studien syftar också att undersöka hur varubristen kommuniceras till kunderna. Vid servicemisslyckande i form av varubrist kan starka kundreaktioner framkallas. Foderleverantörens respons är därför avgörande för kundens nöjdhet och lojalitet. Det teoretiska ramverk som studien utgår ifrån består av teorierna Supply Chain Management, Supply Chain Integration, Agility, Resilience, Service recovery och rättviseteorin. För att uppnå studiens syfte har en fallstudie genomförts. Studien har undersökt ett fallföretag på djupet för att analysera deras organisatoriska process inom leveransflödet. Empirin har samlats in via semistrukturerade intervjuer med respondenter från det studerade fallföretaget, och har sedan analyserats i relation med det teoretiska ramverket.

Resultatet visar att intern- och extern integration är väsentliga faktorer för att bibehålla en god leveransprecision, tillsammans med ett utvecklat systemstöd. Studien identifierar centrala utmaningar inom leveranskedjan, som är särskilt relaterade till foderfabrikens driftsäkerhet och hantering av säkerhetslager. Slutligen tyder resultatet att transparens och tydlig kommunikation är avgörande för att upprätthålla kundrelationer vid varubrist. Att erbjuda kompensation eller prisjusteringar framstår som viktiga verktyg för att bibehålla tillit och förtroende.

Nyckelord: Leveranskedja, Supply Chain Management, Service recovery, Rättviseteorin, Varubrist, Resiliens, Intern integration, Leveransprecision, Supply Chain Management Integration, Agilitet, Jordbrukssektor, Agricultural Supply Chain

Abstract

As population growth increases, so does the demand for food, placing high demands in the agricultural sector and its supply chains. Agriculture plays a crucial role in meeting food needs. Swedish agriculture has become more intensified, with fewer but larger farms, playing a vital role in national food production. In 2023, 27% of agricultural enterprises were specialized in animal production. In this sector, the availability of feed is particularly critical. This means that the feed supplier's delivery accuracy is essential for the farmer's own production. Therefore, it is relevant to examine the feed supplier's supply chain during instances of shortages.

The aim of this study is to analyze and map deficiencies in the organizational processes within the delivery flow of a feed producer, with particular focus on how bottlenecks and shortages arise and are managed. This study also aims to investigate how the shortages are communicated to the customers. Service failures in the form of feed shortage can provoke strong customer reactions. The supplier's response is therefore crucial to customer satisfaction and loyalty. The theoretical framework is based on the theories of Supply Chain Management, Supply Chain Management Integration, Agility, Resilience Service recovery and Justice Theory. To fulfill the purpose of the study, a case study was conducted. The study investigated one company in-depth to analyze its internal delivery processes. Empirical data was collected through semi-structured interviews with respondents from the case company and analyzed in relation to the theoretical framework.

The results showed that both internal and external integration are essential factors for maintaining delivery accuracy, along with well-developed system support. The study identifies key challenges within the supply chain, particularly related to the operational reliability of feed facilities and the management of safety stocks. The results also indicate that transparent and clear communication is crucial for maintaining customer relationships during periods of shortages. Offering compensation or price adjustment appears to be an important tool for preserving trust and confidence.

Keywords: Supply Chain, Supply Chain Management, Service Recovery, Justice Theory, Shortages, Resilience, Internal Integration, Delivery Accuracy, Supply Chain Management Integration, Agility, Agricultural Sector, Agricultural Supply Chain.

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Figurförteckning	9
Förkortningar	10
1. Introduktion	11
1.1 Bakgrund	11
1.1.1 Leverans- och värdekedja inom lantbrukssektorn	13
1.2 Empiriskt problem	15
1.3 Teoretiskt problem	16
1.4 Syfte och forskningsfrågor	17
1.5 Avgränsningar	18
1.6 Analysenhet	18
1.7 Forskningsbidrag	18
1.8 Studiens disposition	19
2. Teoretiskt ramverk	20
2.1 Supply Chain Management (SCM)	20
2.1.1 Supply Chain Management Integration (SCMI)	21
2.1.2 Integrera Agile och Resilience paradigm i Supply Chain Management	23
2.2 Service Recovery	28
2.2.1 Rättsvetsteori	29
2.3 Teoretisk syntes	30
3. Metod	32
3.1 Forskningsmetod	32
3.2 Forskningsfilosofi	33
3.3 Litteraturgenomgång	34
3.4 Fallstudie	34
3.4.1 Val av fallföretag	35
3.4.2 Urval av respondenter	35
3.4.3 Datainsamling	36
3.4.4 Analysmetod	38
3.5 Kvalitetssäkring	38
3.5.1 Validitet	38
3.5.2 Reliabilitet	39
3.6 Etiska aspekter	39
3.7 Metodkritik	40
4. Empiri	42
4.1 Företagsbeskrivning av Lantmännen Lantbruk	42

4.2	Respondenter.....	43
4.3	Lantmännen Lantbruks leveranskedja av foder.....	44
4.3.1	Hantering av varubrist i leveranskedjan	46
4.3.2	Kommunikationsstrategi vid varubrist.....	50
5.	Analys, resultat & diskussion	53
5.1	Analys av varubrist genom SCM.....	53
5.2	Analys av kommunikationsstrategi genom Service recovery.....	57
5.3	Resultat	60
5.4	Diskussion.....	67
6.	Slutsatser.....	68
6.1	Sammanfattande slutsatser	68
6.2	Kritisk reflektion.....	69
6.3	Framtida forskning	70
	Referenser.....	71
	Populärvetenskaplig sammanfattning	81
	Tack	82
	Bilagor	83

Tabellförteckning

Tabell 1 Sammanställning över nyckelfaktorer i en agil leveranskedja	27
Tabell 2. Sammanställning över respondenter	37
Tabell 3 Sammanställning över anledningar och lösningar till varubrist, med koppling till teoretiska ramverket	62
Tabell 4 Samband över Christophers (2016) nyckelfaktorer i relation till fallföretaget	63
Tabell 5 Sammanställning över yrkesrollernas kontakt med kunder, och deras perspektiv på kunders reaktion samt fortsatt tillit och förtroende uppnås.....	64
Tabell 6. Sammanställning över service recovery åtgärder i relation till rättviseteorin och fallföretagets tillvägagångssätt.....	65

Figurförteckning

Figur 1. Exempel på en ASC	14
Figur 2 Studiens struktur	19
Figur 3. De tre nivåerna i SCM (Fox et al. 1993).....	21
Figur 4. Sambandet mellan drivkrafter och barriärer för leveranskedjeintegration och företagsresultat	23
Figur 5. En Agil leveranskedja enligt Christopher 2016.....	26
Figur 6. Sammanställning över teoretiskt ramverk och dess samband.....	31
Figur 7. Triangulering av datainsamling	36
Figur 8. Fördelning mellan djurslag	42
Figur 9. Flödesschema från kundorder till slutleverans vid varubrist.....	46

Förkortningar

Förkortning	Betydelse
ASC	Jordbruksförsörjningskedjan, Agricultural Supply Chain
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SCMI	Supply Chain Management Integration

1. Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studiens ämnesval och de problem som är relaterade till området. Vidare klargörs studiens syfte och frågeställningar samt vilka avgränsningar som ligger till grund för arbetet. Avslutningsvis ges en översikt av uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Efterfrågan på livsmedel har ökat på global nivå i samband med den ökade befolkningstillväxten, vilket i sin tur har lett till ökad konsumtion av livsmedel (Zhai et al. 2023). Jordbrukssektorn har därför en avgörande roll för att tillgodose nuvarande och framtida livsmedelsbehov (Misra et al., 2022; Pawlak & Kołodziejczak 2020; Yazdani et al., 2021). Jordbruksproduktionen har genomgått en omfattande ökning, och mellan 1961 och 2011 har den globala livsmedelsproduktionen nästan tredubblats (Zhai et al. 2023). I Sverige har jordbrukssektorn intensifierats och jordbruksföretagen har blivit färre men med större produktion (Jordbruksverket 2024a), och 2023 stod jordbruket för 1,4 % av Sveriges BNP (Jordbruksverket 2023). Samtidigt är jordbruksföretagen väsentliga för den svenska matproduktionen, oavsett driftsinriktning (Jordbruksverket 2022). Jordbruket är en sektor med ett komplext system som påverkas av till exempel klimatförändringar och marknadsvolatilitet (Huang et al. 2019). Beroende på lantbrukets produktionsområde finns det flertalet utmaningar och osäkerheter. För att få lönsamhet inom sitt lantbruksföretag måste de interna och externa faktorerna beaktas. Lantbruksföretag är väsentliga för svensk matproduktion och är anledningen till att konsumenter har mat på bordet. Det är av vikt att lantbrukare i sin tur får sina insatsvaror i rätt tid och mängd av sina producenter.

Statistiken visar att ca 27 % av jordbruksföretagen i Sverige var specialiserade på animalieproduktion, och ca 28 % var specialiserade på växtodling under 2023 (Jordbruksverket 2024b). Även om det finns fler växtodlingsföretag än animalieföretag belyser statistiken att arbetsbehovet är större i företag med driftsinriktning med animalieproduktion (Jordbruksverket 2024c). Sårbarheten för en animalieproducent finns inom olika led och nivåer (Albihn et al. 2021). Störningar i ett led kan påverka följande led, och ge en så kallad dominoeffekt. Vidare menar Albihn et al. (2021) att sårbarheten kan sammanlänkas till sårbarhet på gårdsnivå, i mellanleden och de transportkedjor som knyter samman nivåerna. Mottagligheten för sårbarhet ökar generellt när lantbruksproducenter blir färre men med större gårdar (ibid). Produktionen på gårdsnivå är känslig för handelsstörningar, eftersom en ökad specialisering har gjort att lantbrukaren är beroende av ett kontinuerligt inflöde av insatsvaror (Eriksson et al. 2020). För

animalieproducenter är insatsvaror som elektricitet, mineraler och foder väsentliga (ibid). Foder som insatsvara i leveranskedjan är många animalieproducenter i behov av. Beroende på gårdens förutsättningar, arbetsprocesser, storlek, lagringskapacitet och driftinriktning varierar behovet och mängden av inköpt foder (Agrifood 2010). Inköp av foder sker vanligtvis kontinuerligt, eftersom insatsvaror inom lantbruket är volatila och foderpriset varierar beroende på säsong och tillgång på varan (Gustafsson & Nylander 2022). Inte alla animalieproducenter har lagringskapaciteten för ett år av foder till sina djur, och behöver då köpa in fodret kontinuerligt.

Leverantörer av dessa insatsvaror, som till exempel djurfoder, behöver erhålla en effektiv varuförsörjning med hög leveransprecision. Det är väsentligt för företagen som levererar insatsvarorna att deras produktionsprocess fungerar felfritt. Om störningar i leveranskedjan uppstår, eller när produktionsavvikelser inträffar och varor inte kan levereras i tid, eller som inte är i enlighet med lantbrukarens förväntningar och behov, ökar risken för förlorade affärsmöjligheter och minskat kundförtroende för foderleverantören (Smith et al. 1999). Att utveckla strategier inom leveranskedjan är därför av vikt för det levererande företagens upprätthållning av konkurrenskraft. Dessa företag bör anpassa sina leveranskedjeprocesser till sin övergripande strategi för att förbli relevanta på marknaden (Mellat-Parast & Spillan 2014). Vidare menar Mellat-Parast och Spillan (2014) att företag behöver investera i organisatoriska processer, som stärker konkurrensförmåga och marknadsposition. Företagets organisatoriska processer avser de strukturer, rutiner och metoder som används för att effektivt hantera och koordinera sina resurser (Chen et al. 2009). Det är en fördel att erhålla en dynamisk förmåga att anpassa leveranskedjan vid förändrade miljöer och är avgörande för hållbar konkurrenskraft (Vanpoucke et al. 2014). Organisationer behöver ta hänsyn till ett antal faktorer för att uppnå framgångsrika resultat. Välorganiserade arbetsprocesser inom leveranskedjan bidrar till organisationers utveckling inom produktionen. Syftet med arbetsprocesser är att säkerställa att alla anställda inom organisationen arbetar i samma riktning, vilket ses som en nödvändighet för att uppnå de förväntade resultaten från processen (Akyar 2012). Implementering av arbetsprocesser kan skapa högre effektivitet och flexibilitet i produktionen och distributionen, men kan även leda till bättre anpassningsförmåga (Truong et al. 2017). Arbetsprocesser som fokuserar på kundfokus kan förbättra produkten kvalitet och leveranssäkerhet (ibid).

När det uppkommer brister i leveransflödet och varubrist uppstår behöver leverantören snabbt hantera och prioritera vilka kunder som ska få sina leveranser först. Folinas et al. (2015) beskriver olika alternativ och strategier som kan appliceras vid varubrist. För att optimera prioritering behöver leverantören

klassificera kunderna utifrån deras strategiska betydelse. Det gäller storleken på kunden, om det är återkommande kunder eller nya (ibid). Vidare kan leverantören analysera beställningsmönstret för att avgöra vilken kund som är mest i akut behov av varorna. Kritiska faktorer för hantering av varubrist, enligt Folinas et al. (2015), är orderstorleken och frekvens, kundens påverkan på leverantörens långsiktiga framgång och vilka kunder som har fasta avtal med leverantören. Det finns olika prioriteringsstrategier att tillämpa vid varubrist; *riskbaserad prioritering*, *lönsamhetsbaserad prioritering* samt *logistisk prioritering* (Folinas et al. 2015). Riskbaserad prioritering innebär att leverantören fokuserar på kunder med långsiktiga avtal och prioriteras över enstaka köpare, samt de kunder som är mest beroende av leveransen. Vid lönsamhetsbaserad prioritering fokuserar leverantören på de kunder som är mest lönsamma för företaget, och kan uppskatta marginalvinst per kund och prioritera utifrån resultatet. Sista strategin, enligt Folinas et al. (2015), är logistisk prioritering, där leverantören optimerar sina rutter och lagerhantering för att minska förseningar och transportkostnader.

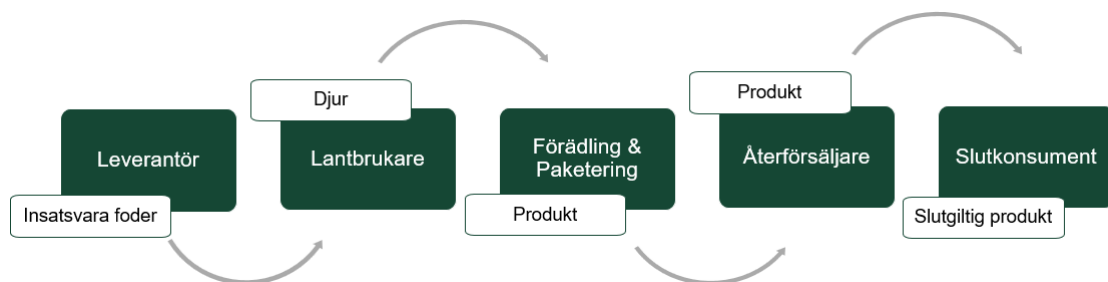
Leveranskedjan inom lantbrukssektorn är avgörande för att säkerställa tillgången på viktiga insatsvaror till lantbrukaren. När leveransstörningar och varubrist uppstår kan det påverka lantbrukarens produktionskapacitet, vilket i sin tur kan leda till brist på livsmedel för slutkonsumenten. Brist på kommunikation och otydliga prioriteringsprocesser kan leda till förlorade affärsmöjligheter och minskat kundförtroende för leverantören av insatsvaror. Det är därför intressant att från ett leverantörsperspektiv identifiera och analysera organisatoriska brister inom det interna leveransflödet för att skapa strukturerade och transparenta system i förhoppning av att förbättra leveransprecisionen och stärka kundkommunikationen. Det riktas ett speciellt fokus på hanteringen av foderbrist till animalieproducenter eftersom denna produktionsgren är beroende av kontinuerligt inflöde av insatsvaror. Vidare är animalieproduktionen en viktig del i för att uppnå en hållbar matkonsumtion, då spannmål som inte erhåller rätt kvalitet för att bli humankost kan då bli foder till djur i stället (Livsmedelsverket 2025).

1.1.1 Leverans- och värdekedja inom lantbrukssektorn

En leveranskedja inom jordbrukssektorn behöver vara effektiv och sömlös för att säkerställa ett smidigt flöde av insatsvaror och produkter till de intressenter som tillhör kedjan (Zhai et al. 2023; Zhao et al. 2020). Det är viktigt eftersom kedjan ska säkerställa en pålitlig livsmedelsförsörjning (Zhao et al. 2020). Att leveranskedjan är sömlös innebär att hela orderprocessen sker utan märkbara avbrott eller hinder. Logistik inom en leveranskedja, för att vara väl fungerande, innebär att rätt produkt levereras i rätt mängd, i rätt skick, till rätt plats och vid rätt tidpunkt (Gebresenbet & Bosona 2012). Logistik innebär optimering av flöden genom att sammanlänka fysiska, ekonomiska och informationsmässiga flöden så

effektivt som möjligt för att skapa trovärdighet och värde för kunden (Ljungberg et al. 2012). Vidare förklarar Ljungberg et al. (2011) att transporterna och integration är en viktig del för en effektiv leveranskedja. I denna studie definieras integration som hur olika aktörer och funktioner samarbetar och utbyter information.

Lantbrukssektorns leveranskedja omfattar hela processen från lantbrukare till slutkonsument, och är en faktor för ekonomisk tillväxt inom en nation (Gardas et al. 2019). Routroy och Behera (2017) har genomfört en litteratursammanställning, där de granskade 203 vetenskapliga artiklar som specifikt berör leveranskedjan inom lantbrukssektorn. Vidare beskriver författarna att det inte finns en allmän definition av lantbrukets leveranskedja (Agricultural Supply Chain, ASC). Många forskare har granskat ASC från olika perspektiv och dimensioner inom kedjan. Vilket har resulterat i att ASC har blivit ett komplext begrepp med bred mångfald av olika element och komponenter (Routroy & Behera 2017). Detta bidrar till en osäkerhet vad begreppet ASC egentligen innebär. De flesta forskare nämner dock att ASC inkluderar allt från produktion till slutkonsumtion (ibid). Figur 1 illustrerar hur en ASC kan se ut. De grundläggande aktörerna inom ASC är leverantör, lantbrukare, förädlare, distributörer, detaljhandel och slutkonsument. Många forskare har i sin forskning anpassat ASC genom att lägga till eller ta bort aktörer beroende vilka förutsättningar som finns (Routroy & Behera 2017).



Figur 1. Exempel på en ASC, egen bearbetning

En leveranskedja fokuserar på det operationella flödet av produkter från producent till kund. Kedjan är utformad för att producera och leverera produkter som är kostnadseffektiva, samt att producera och maximera effektivitet (Sjah & Zainuri 2020). Leveranskedjan slutar vanligtvis vid kunden som köper och konsumerar produkten. Sjah och Zainuri (2020) menar att om produkten uppfyller kundens önskemål, krav och specifikationer finns det incitament till att betala ett högre pris. Deltagarna i leveranskedjan kan öka värdet på sina produkter genom att producera och leverera varor som har den standard som kunderna efterfrågar. Leveranskedjor blir på så sätt till värdekedjor (ibid). Dessa två kedjor är komplementära och genom att implementera kedjorna i arbetsprocessen kan detta resultera i förbättrade

affärsresultat (Pal & Sharma 2018). Värdekedjor fokuserar på att skapa värde, och sker vanligtvis genom innovation inom produkter eller processer (ibid). Denna värdeökning kan relateras till olika faktorer som kvalitet, leveranstider, samt flexibilitet (Trienekens 2011). Vidare beskriver Pal och Sharma (2018) att värdekedjan även fokuserar på informationsflöden och inte bara på fysiska flöden. Informationsasymmetri är ett begrepp som avser en situation där inte all information är tillgänglig för alla aktörer i leveranskedjan (Shen et al. 2019). Till följd av informationsasymmetri kan ineffektiva leveranskedjor uppstå, genom planerings- och försörjningsutmaningar (Ma et al. 2019). Det kan leda till felaktig information om produktens tillgänglighet eller kvalitet, vilket i sin tur kan leda till skadad kundrelation och marknadsmisslyckande (Mardenli et al. 2024).

Om informationsasymmetrin minskar kan det leda till starkare relationer mellan köpare och leverantör samt förbättrade kundrelationer (ibid). För att mildra informationsasymmetrin behöver det finnas transparens, tillit och samarbete mellan kedjans aktörer (Mardenli et al. 2024). Vid de tillfällen när leveranskedjan inte fungerar sömlöst kan det uppstå varubrist och informationsasymmetri. Vidare skapar det i sin tur frustration hos leverantörens kund. Vid dessa situationer, där kundens vanliga serviceupplevelse blir störd, uppstår ett så kallat servicemisslyckande (Van Vaerenbergh et al. 2019). Vid upprepande servicemisslyckanden kan kunden vända sig till leverantörens konkurrenter för att få sina insatsvaror. Detta bidrar till att lönsamheten minskar för leverantören samt förlust av kunder och ökat missnöje. Då jordbruksföretagen blir allt större i sin produktion är det stora volymer av foder som köps in, och därmed är det stora volymer som går till konkurrenterna.

1.2 Empiriskt problem

Om konsumentens förväntningar på en produkt eller tjänst inte sammanfaller med verkligheten kommer det uppstå besvikelse och frustration (Hasibuan 2020). En idealisk leveranskedja ska därför vara kort, transparent, effektiv och sömlös. För att få nära kontakt mellan kund och företag behöver det skapas en kedja som minimerar flaskhalsar (Hughes 2003). Varubrist i leveranskedjor är inte ett ovanligt problem, men när servicemisslyckande inträffar är det organisationens respons som är avgörande i kundens framtida agerande. Responsen har potential att stärka eller minska kundens nöjdhet samt lojalitet, eller driva kunden till konkurrerande företag (Smith et al. 1999). Samspelet mellan producent och kund blir därför avgörande för framtida relationer och inköp. Detta förekommer inom alla marknader och även i jordbrukssektorn.

När leveranskedjan inte fungerar sömlöst och varubrist samt informationsbrist från leverantören vid inköp av foder uppstår, blir servicemisslyckandet ett faktum som skapar frustration hos kunden. Upprepande servicemisslyckanden leder till minskad lönsamhet, kundförlust samt ökat missnöje för leverantören. Eftersom lantbruksföretagen expanderar och hanterar allt större produktionsvolym, innebär detta att en betydande mängd insatsvaror kan förloras till konkurrerande företag. Smith et al. (1999) beskriver att producenternas respons är avgörande för att stärka relationen till sina kunder i samband med servicemisslyckanden. Leverantörernas första utmaning blir således hur de kan utforma och implementera effektiva kommunikationsstrategier och undvika informationsasymmetri vid varubrist för att hantera kundens förväntningar och bibehålla långsiktiga relationer.

Den andra utmaningen som leverantörerna står inför är hur de kan anpassa sina arbetsprocesser för att minimera störningar och flaskhalsar i leveranskedjan för insatsvaror och förebygga varubrist. Leverantörerna behöver samtidigt utveckla en rättvis och strategisk prioriteringsprocess, särskilt vid tillfällen där flera kunder behöver varor som det är begränsad åtkomst på.

1.3 Teoretiskt problem

Ur ekonomiska och miljömässiga perspektiv har leveranskedjan betydelse, eftersom ökade livsmedelstransporter med dess miljöpåverkan och logistikkostnader påverkar producenternas lönsamhet. Leverantörer utmanas när problem inom logistiken och transporter uppstår, vilket understryker behovet av att förbättra förståelsen om de försäljningskanaler som är relevanta, samt utveckla metoder för en lyckad distribution. Intresset för livsmedelsförsörjningskedjan har ökat generellt hos konsumenter (Bosona 2013), vilket leder till att konsumenterna har en ökad medvetenhet om hållbar matproduktion, djurvälstånd samt tillhörande miljöpåverkan (Bosona 2013). Detta innebär att det finns incitament till forskning av livsmedelsförsörjningskedjan. Genom kartläggning och utvärdering av leveranskedjor kan mer effektiva lösningar identifieras, samt förbättringar uppnås inom ekonomiska och miljömässiga aspekter (Nordmark 2012).

Forskning från Routroy och Behera (2017) visar att lagerhanteringspolicy, efterfrågeprognoser och integration av ASC framstod som viktiga områden men att det inte har forskats inom dessa områden. Framtida forskning bör därför fokusera på att integrera de olika aktörerna i ASC och inte som en linjär process (Routroy & Behera 2017). Forskningen inom livsmedels- och jordbrukssektorns leveranskedja har främst riktats mot aspekter relaterade till dynamiken inom efterfrågan, speciellt till slutkonsumenten. Däremot har logistik och transportsystem, som är centrala för jordbrukets utbudssida, fått mindre uppmärksamhet (Ljungberg 2006). Forskning

som fokuserar på att förbättra logistikprestandan inom lokala livsmedelssystem är sällsynt (Bosona 2013).

Detta innebär att det finns utrymme att studera, till exempel varubrister av insatsvaror inom ASC. Det är även intressant att studera de kommunikationsstrategier som uppkommer till följd av servicemisslyckande. Det finns en avsaknad på relevant forskning som avser att minimera de negativa effekterna vid servicemisslyckanden med inriktning på varubrist av insatsvaror. Många studier behandlar leveranskedjan mellan dagligvaruhandel och slutkonsument, och varubristen däremellan. Det finns dock avsaknad av relevant forskning som berör den del av leveranskedjan och värdekedjan inom lantbrukssektorn som enbart fokuserar på samspelet mellan foderleverantör och lantbrukare. Detta innebär att det finns ett motiv att studera hur foderproducenter effektivt kan balansera interna processer och kommunikationsstrategier. I syfte att minska informationsasymmetri, för att hantera och minimera de negativa effekterna som uppstår till följd av varubrist, samtidigt som de bibehåller kundförtroendet. Denna studie är ämnad till att fylla detta forskningsgap.

1.4 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att analysera och kartlägga brister i de organisatoriska processerna inom leveransflödet med fokus på hur varubrist av foder uppstår hos foderproducenten. Studien avser att undersöka hur hanteringen av varubrist behandlar i interna processer, genom att identifiera centrala utmaningar och flaskhalsar som påverkar leveransprecisionen. Vid leveransförsening ämnar studien undersöka hur foderproducenten informerar om varubristen till kund.

För att uppnå studiens syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

- *Vilka brister och utmaningar uppstår i nuvarande leveranskedja hos foderproducenten, och hur kan arbetsprocesser utvecklas för att hantera varubrist i leveranskedjan?*
- *Hur kommuniceras varubristen ut till foderproducentens kunder, och vilka åtgärder kan utvecklas och implementeras för att bibehålla god kundrelation?*

1.5 Avgränsningar

Studien fokuserar på leveranskedjan inom jordbrukssektorn, med inriktning på relationen och utbytet av insatsvaror mellan leverantör och lantbrukare. Genom tydliga avgränsningar undviks risken att samla in och bearbeta material som inte är av relevans för studiens syfte. För att effektivisera processen och därmed uppnå en tydlig slutsats har författaren valt att avgränsa studien till att enbart studera ett fallföretag och hur de arbetar med leveranskedjan och kommunikation specifikt vid varubrist. Foderleverantören som undersökts är Lantmännen, som är ett av Sveriges största kooperativ. I kapitel fyra återfinns en mer ingående företagsbeskrivning av fallföretaget. För att avgränsa studien ytterligare har författaren valt att analysera insatsvaror som foder till animalieproducenter. Lantmännen är uppdelat i olika divisioner och affärsområden och studien avgränsas till att undersöka leveranskedjan i divisionen *lantbruk*, eftersom det är denna division producerar och levererar foder. Fallföretaget är verksamt både nationellt och internationellt. Vidare har författaren valt att avgränsa studien inom den svenska marknaden. Anledningen till att den svenska marknaden valdes, är för att den har varit mest tillgänglig för datainsamlingen.

Slutligen har författaren valt att avgränsa studien till att studera begrepp och teoretiska ramverk inom *Supply Chain Management*, *Value Chain*, och *Service recovery*. Detta bidrar till att fylla det befintliga forskningsgapet.

1.6 Analysenhet

Studiens analysenhet är kooperativet Lantmännen, specifikt deras lantbruksdivision med inriktning på leveranskedjan för foder. Organiseringen och styrningen av leveranskedjan är komplex och utmanande då flera avdelningar är involverade och informationsasymmetri kan uppstå (Chen et al. 2020). Eventuella störningar och brister i dessa flöden kan orsaka ineffektivitet och minskade intäkter för företaget (Shukla et al. 2022). Då leveranskedjan behöver vara effektiv och sömlös inom en bransch där insatsvaror är avgörande för Lantmännens kunder och tillika medlemmar, är det centralt att undersöka och effektivisera dessa flöden. Mot denna bakgrund har Lantmännen Lantbruks leveranskedja valts att utgöra analysenheten för studien. Information och företagsbeskrivning av den valda analysenheten beskrivs i kapitel 4.

1.7 Forskningsbidrag

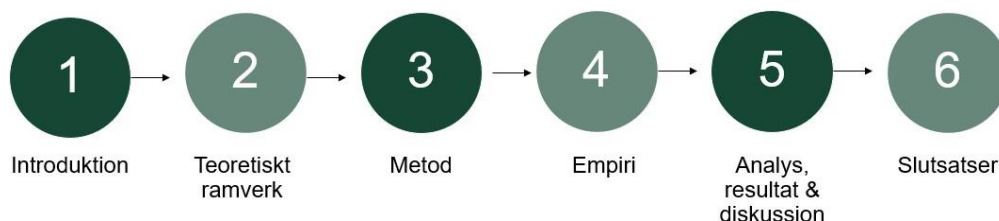
Denna studie kommer bidra till förståelsen av hur leveranskedjan av insatsvaror för lantbrukare är strukturerad. Resultaten kan bidra till kunskap om hur en effektiv

leveranskedja inom lantbrukssektorn kan öka företags kundnöjdhet och lönsamhet. Vidare bidrar studien till en kartläggning av flaskhalsar när varubrist uppstår, vilket kan öppna upp för nya möjligheter och initiera ändringar samt initiativ för en effektivare leveranskedja. Genom detta bidrar studien till att öka leveransprecisionen och förstärka kundkommunikation vid varubrist, för en öka kundnöjdhet och stärka konkurrenskraften. Detta kan tillämpas i andra sektorer utöver lantbrukssektorn, där likande utmaningar med varubrist och leveransprecision förekommer.

Studien kommer bidra till att fylla det forskningsgap som författaren har identifierat i avsnitt 1.3, genom att tillhanda hålla insikter och erfarenheter från leverantören av de insatsvaror som levereras till lantbrukare.

1.8 Studiens disposition

Studiens första kapitel, *introduktion*, börjar med en bakgrundsbeskrivning över studiens ämnesval. För att ge kontextuell information och för att skapa förståelse för jordbruksförsörjningskedjans betydelse för svensk livsmedelsproduktion. Vidare redogörs för studiens problemformulering, syfte, forskningsfrågor och de avgränsningar som gjorts. I kapitel två, *teoretiskt ramverk*, presenteras de teorier och begrepp som författaren har valt att inkludera i arbetet då de bedöms vara av relevans för studien. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes. I det tredje kapitlet, *metod*, redogörs för de metodologiska val författaren har gjort i samband genomförandet av studien. Kapitlet avslutas sedan med en kritisk reflektion över den valda metoden och dess implikationer. I kapitel fyra, *empiri*, presenteras en företagsbeskrivning av det valda fallföretaget, sedan presenteras en sammanställning över den insamlade empirin samt. Empirin ligger sedan till grund till kapitel fem, *analys, resultat & diskussion*. Kapitel fem sammanlänkar empiri och de utvalda teorier som presenterades i kapitel två. Slutligen avslutas studien med kapitel sex, *slutsatser*, där presenteras de slutsatser som författaren har kommit fram till. Studiens disposition illustreras i figur 2.



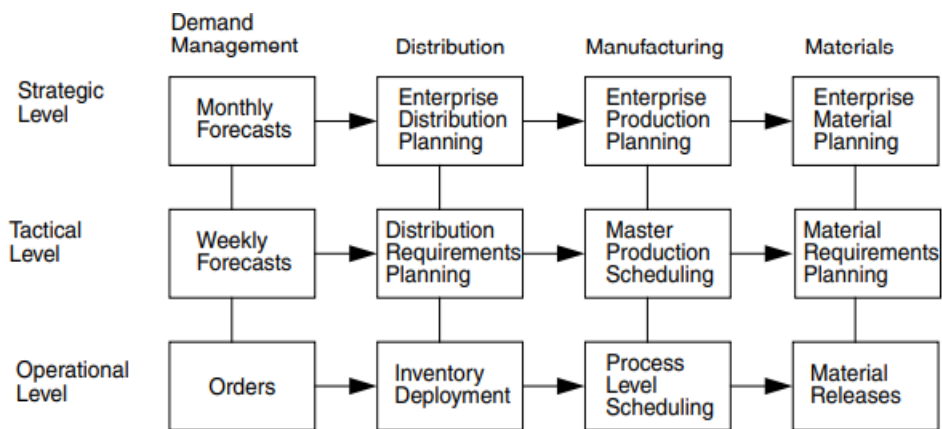
Figur 2 Studiens struktur, egen bearbetning

2. Teoretiskt ramverk

Kapitel två presenterar de teorier och begrepp som ligger till grund för studiens analys och diskussion. Det teoretiska ramverket är baserat på tidigare forskning inom området Supply Chain Management och Service recovery. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes där de teoretiska perspektiven sammanställs i ett konceptuellt ramverk.

2.1 Supply Chain Management (SCM)

En leveranskedja (Supply Chain, SC) består av de affärsprocesser och resurser som omvandlar råmaterial till färdiga produkter som slutkunden sedan erhåller (Maslaric & Groznik 2011). Vid de tillfällen där företagets SC inte kan tillgodose kundens behov, kan företagets marknadsandelar gå förlorade till konkurrenter (Kamal Chaharsooghi & Heydari 2011). Supply Chain Management (SCM) är ett begrepp och strategiskt verktyg för att organisera, samordna aktiviteterna i flödet (ibid). Kaufman (1997) beskriver att med hjälp av SCM kan kommunikationsbarriärer och onödiga upprepningar elimineras. Det kan uppnås genom samordning, övervakning och styrning av olika processer inom leveranskedjan. Tidigare forskning inom SCM betonar de fördelar som organisationer kan uppnå genom att integrera SCM i deras SC (Quintana & León 2021). Det går att beskriva att SC är den faktiska kedjan av företag, aktiviteter och resurser som samverkar för att producera och leverera en produkt till slutkund. SCM är däremot processen och strategin bakom för att hantera och optimera SC för att göra den mer effektiv, smidig och sömlös. Detta görs genom planering, styrning och samordning i flödets olika delar. SCM omfattar alla de strategier, åtgärder och processer som kan användas som verktyg för att uppnå en effektiv SC (Khandelwal et al. 2021). Ambe och Badenhorst-Weiss (2011) anser att majoriteten av studier inom området beskriver SCM som ett kraftfullt verktyg för att uppnå mer lönsamma resultat och kostnadseffektivisering. Syftet med SCM är att säkerställa ett effektivt flöde, där relevant information ska finnas tillgänglig. Det gör det möjligt för leverantörer att leverera material och produkter till sina kunder utan avbrott, och med exakt leveransprecision (Maslaric & Groznik 2011). Inom SCM har det utvecklats ett antal strategiska tillvägagångssätt, med syfte att göra SC mer flexibel, motståndskraftigt och effektiv. SCM verkar på tre nivåer; *strategiska nivån*, *taktiska nivån* och *operativa nivån* (Fox et al. 1993). Varje nivå representerar att beslutsfasen ändras över tid, se figur 3. Den strategiska nivån behandlar faktorer som resursallokering i produktionen och bästa strategin för sourcing. Den mellersta, taktiska, nivån hanterar frågor som prognostisering, schemaläggning för av att möta produktionskraven samt beställningar av material med kort ledtid. Den operativa nivån omfattar lagerplacering, detaljerad schemaläggning och vad som sker om produktionen störs av oväntade händelser, som till exempel att en maskin går sönder (Fox et al. 1993).



Figur 3. De tre nivåerna i SCM (Fox et al. 1993)

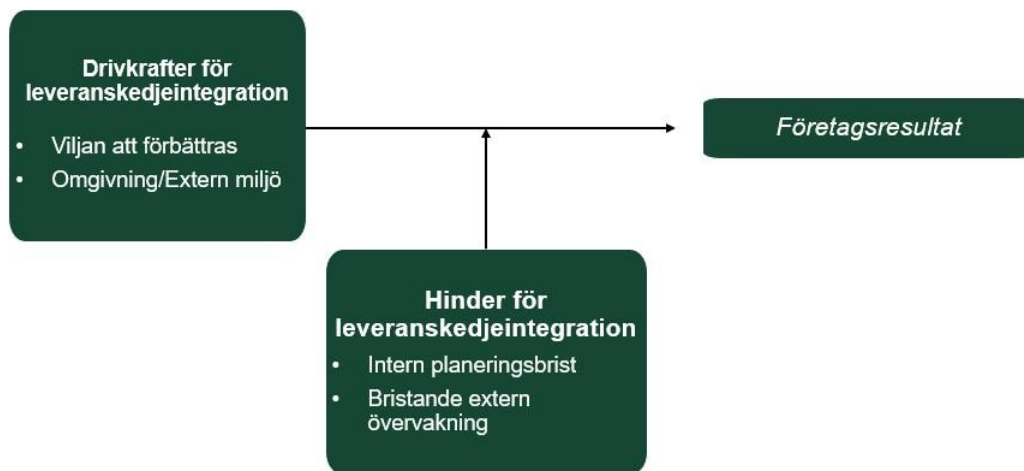
SCM spelar en viktig roll inom SC då marknaden är dynamisk och svår att förutspå. Därför kräver SCM samordning med kunder och leverantörer. Fox et al. (1993) beskriver att kunder kan komma med orderändringar och leverantörer kan misslyckas med sina leveranser till företaget. Då behövs system och arbetsprocesser som reagerar snabbt på oväntade händelser för att minimera misslyckanden i form av ökade ledtider eller varubrister. Vidare beskriver Fox et al. (1993) att även produktionen intern på företaget är dynamisk. Oplanerade avvikelser kan uppstå, i form av maskinhaveri. Produktionsstyrningen behöver vara dynamisk för att reagera på oförutsedda händelser. Det är därför vitalt att det produktion kan samordna åtgärder tillsammans med avdelningar som planering och försäljning (Fox et al. 1993). Begreppet SCM hanterar dessa arbetsprocesser, och har som mål att medlemmarna i organisationen ska samarbeta för att öka konkurrensfördelarna i deras SC (Mentzer et al. 2001).

2.1.1 Supply Chain Management Integration (SCMI)

Integration benämns vara en nyckelkomponent inom SCM (Näslund & Hulthén 2012). Enligt litteraturen inom SCM bör de olika komponenterna i en leveranskedja integreras för att möjliggöra transparens och flexibilitet (Samaranayake 2005). En integrerad leveranskedja gör det lättare att få en överblick över flödet och det blir också lättare att anpassa kedjan vid oväntade förändringar. Under de senaste decennierna har just SCMI lyfts fram som en central del för att förbättra leveranskedjors effektivitet och prestationer (Richey et al. 2009). SCM-integration definieras av Richey et al. (2009) som ett flöde där parter samarbetar koordinerat och gemensamt för att uppnå gemensamma mål och resultat. SCM-integration sker på interna plan, inom företaget och externa plan, mellan leverantörer och kunder. SCMI är ett strategiskt verktyg som hanterar koordineringen och samarbetet mellan interna funktioner och externa parter i SC (Stevens & Johnson 2016). För att uppnå en ideal SC är en integrerad SC en förutsättning (Trang 2016). Integration fungerar som ett organisatoriskt och strategiskt förhållningssätt och innebär samordning av processer, från inköp, tillverkning, distribution och ökad informationsdelning vid lagerhantering (Richey et al. 2009). För att SCMI ska fungera behövs det tillit,

långsiktighet och gemensamma mål mellan de parter som är involverade i leveranskedjan. Khanuja och Jain (2020) identifierar två teman som är väsentliga för konceptualisering integrationen av SC. Det första temat är *intern integration, kund- och leverantörsintegration*. Det andra temat inkluderar *informationsdelning, processkoordination och strategiska allianser*. För realisera en effektiv integration lyfter Richey et al. (2009) fram ett antal praktiska åtgärder. Författarna belyser först vikten av intern integration, där rationella silostrukturer mellan avdelningar behöver brytas. För att åstadkomma sådant resultat krävs det gemensamma prestationsmål och målsättningar för att undvika konflikter och främja ett helhetsperspektiv (Richey et al. 2009). Stevens och Johnson (2016) betonar behovet av extern integration, genom att etablera långsiktiga relationer med leverantörer och kunder. Men även använda informationsdelning i realtid för att förbättra tillförlitlighet. Små förändringar i isolerade processer har en minimal påverkan på den övergripande effektiviteten i leveranskedjan, därför krävs det i stället systematiskt tänkande och anpassning (Stevens & Johnsson 2016; Richey et al. 2009). Fokus lyfts på hur processerna i kedjan samverkar med varandra. Detta leder i sin tur till effektivisering och skapar förutsättningar för ökad flexibilitet, kundanpassning och ökad konkurrenskraft (Richey et al. 2009).

Richey et al. (2009) förklarar att drivkrafterna bakom supply chain integration kan sammanfattas genom två perspektiv; *önskan att förbättras och den externa miljön som företaget integrerar med för att behålla sin konkurrenskraft*. Vid snabba föränderliga marknadsbehov behöver företaget agera och arbeta proaktivt. Kunder förväntar sig att varorna levereras med en exakt leveransprecision. De tillverkande företagen behöver tydlig och strukturerad samordning i leveranskedjan både internt och med leverantörer för att lyckas med detta (Richey et al. 2009). När integrationen av leveranskedjan är framgångsrik kan det ge företagen betydande konkurrensfördelar (Trang 2016). En väl integrerad leveranskedja kan förbättra prestandan genom olika verktyg och kan på så sätt urskilja sig från sina konkurrenter. Exempel på dessa verktyg kan vara samarbete mellan olika avdelningar för att minska ledtider samt dela data mellan försäljning och lagersaldo (Trang 2016). Dock kan supply chain integration störas av hinder eller barriärer, vilka kan gestaltas genom olika händelser, som förändringar i efterfrågan eller tillgång. Trang (2016) och Richey et al. (2009) klassificerar dessa hinder som *externa eller interna störningar*. Externa hinder kan vara försenade leveranser eller förändringar i kvantiteten av beställda varor. Interna faktorer som kan utgöra hinder kan vara maskinhaveri som leder till varubrist. Även otydliga arbetsprocesser kan utgöra interna hinder (Trang 2016). Richey et al. (2009) menar att bristande planeringsförmåga eller informationsasymmetrier bidrar till interna barriärer. För att minimera dessa störningar kan företaget utveckla en leveranskedja som har en hög grad organisatorisk integration. Samtidigt kan dessa barriärer, om de identifieras och adresseras korrekt, fungera som drivkrafter till förbättring. Figur 4 illustrerar sambandet mellan drivkrafter och barriärer för leveranskedjeintegration och företagsresultat.



Figur 4. Sambandet mellan drivkrafter och barriärer för leveranskedjeintegration och företagsresultat. Egen bearbetning, baserad på Richey et al. 2009

Syftet med ISC är att optimera värdeskapandet, öka effektiviteten och reagera på dynamiska förändringar gällande efterfrågan och utbud (Fox et al. 1993). För att möjliggöra ISC behöver integration ske över de organisatoriska gränserna inom företaget.

2.1.2 Integrera Agile och Resilience paradigm i Supply Chain Management

Inom SCM har olika managementparadigm utvecklats och implementerats, för att hantera ökade krav på effektivitet och flexibilitet i ett företags leveranskedja (Carvalho & Cruz-Machado 2011). Litteraturen i SCM lyfter fram *lean*, *recilience* och *agile* som centrala strategier för att hantera komplexitet, osäkerheter och för att säkerställa stabilitet när störningar i kedjan uppstår. För att vara motståndskraftiga i dagens osäkra marknad behöver företag ha en balans mellan effektivitet, flexibilitet och robusthet (ibid). Att framgångsrikt implementera en mix av dessa strategiparadigm blir därför avgörande för att bygga upp en långsiktig och konkurrenskraftig leveranskedja (Carvalho & Cruz-Machado 2011). I detta arbete har författaren valt använda strategierna agile och resilience i sitt teoretiska ramverk.

Resilience

Störningar i leveranskedjan kan få omfattande konsekvenser, speciellt om företaget saknar lagerbuffertar eller flexibilitet (Carvalho & Cruz-Machado 2011). Företaget riskerar att inte kunna hantera kunders beställningar. Resiliens avser ett systems förmåga att återgå till sitt ursprungliga eller önskade tillstånd efter att ha blivit utsatt för störningar (Christopher 2016). Tang (2006) beskriver att resiliens är en kritisk

framgångsfaktor för en leveranskedja att återhämta sig eller för att klara störningar. Samtidigt kan resiliens användas både reaktivt och proaktivt, eftersom det handlar om att skapa redundans, flexibilitet och robusthet. Christopher (2016) benämner att begreppet resiliens kan delas in i två centrala komponenter; *motståndskraft* och *återhämtningsförmåga*. Motståndskraft avser leveranskedjans förmåga att motstå och absorbera störningar innan de påverkar systemets kapacitet. Återhämtningsförmågan avser kedjans kapacitet att snabbt och effektivt återställa systemet efter att störningar har inträffat. För att uppnå en resilient leveranskedja föreslår Christopher (2016) att följande nyckelkomponenter implementeras: Supply Chain (re)engineering, Supply Chain Collaboration, och Investing in Agility.

Supply Chain (re)engineering syftar till att kartlägga nuvarande leveranskedja. Detta bidrar till att identifiera flaskhalsar eller ”pinch points”, och på så sätt möjliggöra initiativ till förbättring och stärka resiliensen (Christopher 2016). Fördelar med att kartlägga leveranskedjan är att den ger en tydlig översikt och förståelse över organisationens kapacitet (Barroso et al. 2011), eftersom en stor del av riskerna i leveranskedjan uppkommer till följd av kedjans design och struktur. Ett exempel på detta är beslut på att centralisera produktion eller använda stora regionala distributionscentraler (Christopher 2016). Sådana beslut kan leda till lägre totala kostnader, men samtidigt öka verksamhetens sårbarhet. Christopher (2016) menar att resiliensen stärks om beroendet av en enskild anläggning minskas. Barroso et al. (2011) fallstudie uppvisar att leveranskedjor som misslyckas med resiliensen mot störningar i form av leveransförseningar karakteriseras av strukturella utmaningar. Fallstudiens resultat visar att det beror på leverantörspolicys och ledningsegenskaper samt avsaknaden av tillräckligt med lager (ibid).

Detta innebär att kartläggning är ett bra verktyg för att erhålla en fördjupad förståelse över leveranskedjans struktur. Kartläggningen kan appliceras för att analysera möjligheter till eventuella omstruktureringar, med syfte att reducera onödig komplexitet i leveranskedjan samt implementera proaktiva åtgärder för att mildra störningar (Christopher 2016; Barroso et al. 2011).

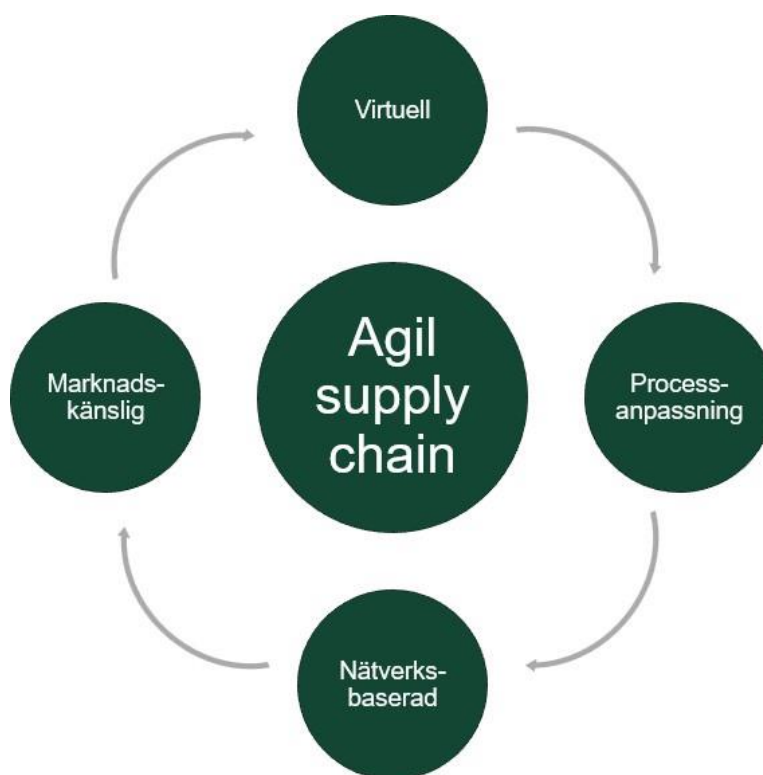
För att utveckla en motståndskraftig leveranskedja krävs samarbete mellan kedjans olika aktörer. Christopher (2016) anser att fundamentala faktorer för att uppnå en resilient leveranskedja är informationsdelning och transparens. Finns det öppenhet och en vilja att dela information mellan aktörerna i kedjan möjliggör det en effektiv hantering av störningar. Detta bidrar till att stärka motståndskraften i systemet. Informationsdelning kan leda till minskning av bullwhip-effekten, ett fenomen där små störningar förstärks i uppströms led till följd av begränsad synlighet (Christopher 2016). Förbättrad transparens i leveranskedjan kan bidra till att

reducera osäkerhet och främjar till stabilare och förutsägbara flöden. Genom Supply Chain Collaboration kan centrala aktörer i kedjan samverka och utbyta kunskap och insikter över potentiella riskfaktorer (Christopher 2016). Det bidrar till strategiarbete för att göra organisationen verksamhet mer motståndskraftig mot störningar och avvikelser.

Begreppet agilitet kommer beskrivas vidare i detta kapitel, men det är värt att betona dess betydelse som en nyckelkomponent för att stärka resiliensen. En leveranskedja som är agil har en snabb återhämtningsförmåga och kan återgå till ursprunglig position (Christopher 2016). Två centrala element som Christopher (2016) beskriver för att möjliggöra agilitet är *visiblity* och *velocity*. Med en förbättrad *visiblity* gör det möjligt till att upptäcka avvikelser och störningar i ett tidigt skede i leveranskedjan. Detta innebär att proaktiva åtgärder kan vidtas innan det har blivit ett problem. *Velocity* syftar till att minimera ledtider och förkorta reaktionstiden vid en störning (Christopher 2016). Vidare menar Christopher (2016) att tillsammans samverkar dessa två element i utvecklingen av en ”sense and respond”- förmåga. Organisationer kan då snabbt uppfatta och agera på störningarna och förändringar i som påverkar leveranskedjan. Det krävs strategiska investeringar i leveranskedjans struktur och dess stödsystem för att implementera *velocity* och *visibility* (Christopher 2016).

Agile

Ett agilesystem syftar till att företagets förmåga att snabbt och kostnadseffektivt svara på oförutsägbara förändringar. Agila leveranskedjor karaktäriseras av hög anpassningsförmåga på förändringar på marknaden, både i fråga om volym och produktvariation (Agarwal et al. 2007 se Carvalho & Cruz-Machado 2011). Christopher (2016) beskriver att för att en leveranskedja ska anses vara agil måste ett antal egenskaper uppvisas, se figur 5. Först, en agil leveranskedja är marknadskänslig, i kontexten att kedjan vanligtvis är baseras på marknadens efterfrågan. Med virtuell menar Christopher (2016) att användandet av teknologi och IT har bidragit till en ökad informationsdelning mellan köpare och leverantör inom kedjan. För att sedan kunna använda delad information mellan parterna optimalt, krävs processanpassning. Det innebär ett nära samarbete mellan köpare och leverantör, gemensam produktutveckling, integrerade system och transparent informationsutbyte (Christopher, 2016). Idé om leveranskedjan som en sammanslutning av sammanlänkande aktörer i ett nätverk utgör den fjärde komponenten i Christophers (2016) agilitetskedja. Företag konkurrerar inte längre som enskilda enheter, utan som delar av en hel leveranskedja (ibid).



Figur 5. En Agil leveranskedja enligt Christopher 2016. Egen bearbetning, baserad på Christopher 2016

En agil leveranskedja framhålls som ett övergripande, dynamiskt och kundcentrerat tillvägagångsätt som kräver ett nära samarbete mellan aktörer (Power et al. 2001). Ismail och Sherifi (2006) definierar begreppet agil leveranskedja som förmågan att se helheten i leveranskedjan, samt dess enskilda medlemmar, genom att snabbt anpassa organisation till de dynamiska och turbulenta kraven från marknaden. För att anpassa leveranskedjan vid oförutsedda händelser och snabbt kunna ändra på eventuella orders behovs företagets interna integration fungera (Korucuk et al. 2023). En agil leveranskedja behöver applicera ett kundcentrerat synsätt, där också interna informationssystem och organisatoriska processer samverkar för att möjliggöra snabb respons vid marknadsförändringar (Korucuk et al. 2023). För att realisera agilitet i praktiken hos organisationers verksamhet redovisar Power et al. (2001), Korucuk et al. (2023) och Christopher (2016) ett antal framgångsfaktorer. Dessa nyckelfaktorer möjliggör skapandet av en agil leveranskedja och presenteras i tabell 1. Författaren till denna studie har valt nyckelfaktorer som är relevanta för att svara på studiens syfte i detta teoretiska ramverk.

Tabell 1 Sammanställning över nyckelfaktorer i en agil leveranskedja

Tema	Power, et al (2001)	Korucuk, et al (2023)	Christopher (2016)
Teknologi & Integration	Informations- och produktionsteknologier samt interna nätverk möjliggör realtidsinformation	Teknologisk integration- systemstöd	Synkronisera aktiviteter genom delad information
Resurshantering & Kapacitets-utnyttjande	Effektiv planering av produktion och lagerhållning, förbättrar flexibiliteten både i interna och externa processer	Just-in-time och kapacitets-utnyttjandemaximering av teknik och resurser	Arbeta smartare, inte hårdare
Kontinuerlig förbättring & Processer	Kontinuerlig förbättring- flexibla tillverkningssystem	Systematiska processförbättringar	Styr och förbättra processer, inte enskilda funktioner
Leverantörs-samarbete	Samarbeta för innovation och kvalitet	Nära samarbete med leverantörer	Samarbeta med leverantörer för att minska ledtider för <u>inkommande leveranser</u>

Ett agilt tillvägagångssätt kan inte enbart begränsas till enskilda organisatoriska förändringar, utan måste integreras genom hela nätverket (Ismail & Sherifi 2006; Power et al. 2001). Utan det behövs en balans mellan tre faktorer; kundkrav, interna företagsresurser samt kedjans kapacitet av att leverera (ibid). En lyckad implementering av en agil leveranskedja bidrar till snabbare respons på marknadsförändringar, förbättrar produktutveckling med kortare ledtider, högre grad av anpassningsförmåga samt synkorinsering mellan avdelningar (Power et al. 2001). Detta leder i sin tur till ökade konkurrensfördelar som kundnöjdhet och kostnadseffektivitet (Ismail & Sherifi 2006).

2.2 Service Recovery

När servicemisslyckande inträffar resulterar det vanligtvis i starka kundreaktioner, speciellt vid varubrist (Smith et al. 1999). Organisationens respons vid dessa situationer är avgörande för kundens nöjdhet och lojalitet. Vid missnöjde kan kunden välja att handla hos konkurrerande företag. Inom litteraturen framstår det att servicemisslyckanden är oundvikliga, men att organisationer borde agera för att tillfredsställa kundens behov. Service recovery beskrivs som en användbar metod för att minska de negativa effekterna vid varubrist (Smith et al. 1999). Begreppet avser de åtgärder organisationen vidtar för att återupprätta kundnöjdheten efter servicemisslyckande (Vaerenberg & Orsingher 2016). Service recovery är en integrerad del av organisations tjänsteverksamhet, eftersom begreppet också inkluderar hantering av klagomål från kunder (Grönroos 1998). Syftet med Service recovery blir således att vända negativa upplevelser till positiva för kunderna. Detta kan uppnås genom att erbjuda alternativa lösningar. De åtgärder som vidtas för att kompensera kunden vid varubrist påverkar kundens generella syn och inställning till organisationen (Bitner 1990). I sin artikel argumenterar Bitner (1990) om kunden erbjuds en lösning som uppfattas som fördelaktig, kommer sannolikheten öka för att kunden ska minnas situationen som tillfredställande. Bitner (1990) påpekar att en ursäkt, compensation eller en bekräftelse att företaget är medvetna om bristerna, i samband med servicemisslyckande, kan neutralisera den negativa upplevelsen. Vid dessa åtgärder kan kunden resonera om misslyckandet var en engångsföreteelse eller ett tecken på systematiska fel. Om organisationen inte ger någon förklaring, inte ber om ursäkt eller erbjuder compensation blir det ihågkommit som starkt negativt för kunden. Den personliga kontakten mellan kund och anställd personal är viktigt vid servicemisslyckanden. Det möjliggör en chans att vinna tillbaka en kund efter klagomål och återställa förtroendet. Några exempel på service recovery-insatser är framföra en ursäkt, åtgärda problemet, bemöta kunden med artighet, hantera ärendet snabbt samt förklara varför problemet uppstått (Liao 2007). Finns det en god och stark relation mellan företaget och kunden kommer kunden ha lättare att förlåta vid ett servicemisslyckande. Dessutom

kommer negativ mun- till-munrespons minska och öka sannolikheten för återköp (Muhammad & Gul-e-Rana 2019). Företag kan använda proaktiva tillvägagångssätt för att främja förlåtelse vid service recovery, genom att bygga relationer mellan anställda och kunder (ibid). Det kan ske via relationskommunikation och att implementera rutiner för genomförande av uppföljningssamtal med kunder som drabbats av servicemisslyckande (ibid). Även om servicemisslyckanden sker, kommer det automatiskt inte resultera i missnöje. Majoriteten av kunderna har förståelse att fel kan inträffa.

2.2.1 Rättviseteori

Rättviseteorin är ett centralt teoretiskt ramverk inom service recovery. Forskning visar att rättvisan har en avgörande roll för kundens reaktion efter ett servicemisslyckande (Russo et al. 2022). Teorin utgår från att producenten eller återförsäljare utformar eller erbjuder återhämtningsmetoder som uppfattas som rättvisa av kunden (Peinkofer et al. 2022). Effekterna av servicemisslyckande kan mildras om rättvisan är skälig och proportionerliga i förhållande till den ”förlust” kunden upplevt (ibid). Rättviseteorin belyser att kundens uppfattning om rättvisa är en underliggande mekanism som påverkar framtida attityder mot företaget, vilket inkluderar kundnöjdhet och intentionen att återkomma som kund till organisationen (Peinkofer et al. 2022). I litteraturen framkommer det att rättvisa delas in i tre dimensioner; *distributiv*, *interaktionell* och *proceduriell rättvisa* (Russo et al. 2022: Smith et al. 1999: Nguyen et al. 2012).

Distributiv rättvisa fokuserar på kundens uppfattning om hur kompensationer fördelas rättvist vid servicemisslyckanden. Russo et al. (2022) och Smith et al. (1999) definierar distributiv rättvisa som resursfördelningen och hur rättvis kunden upplever resultatet av service recovery. Detta gäller situationer där kund får kompensation när organisationen ska rätta till sitt servicemisslyckande. Dessa kan uppvisas genom att kunden; får sina pengar tillbaka, får en ersättningsvara eller får rabatt på framtida köp. Kunden förväntar sig kompensationen som är likvärdig med servicemisslyckandet (Nguyen et al. 2012). Forskning tyder på att distributiv rättvisa förbättrar upplevelsen av servicekvalitet, kundnöjdhet och tillit i området service recovery (ibid).

Interaktionell rättvisa fokuserar på hur kunden blir bemött av organisationens personal. Hur informationen förmedlas och resultatet av ett servicemisslyckande kommuniceras (Smith et al. 1999). När involverade parter integrerar och bemöter varandra på ett respektfullt sätt är rättvisekravet uppfyllt. Det syftar på kundbemötandet under service recovery processen genom artighet, respekt, omtanke och empati från företagets sida (Nguyen et al. 2012). Interaktionell rättvisa stärker kundens uppfattning om tillit gentemot företaget (ibid).

Proceduriell rättvisa syftar till att de processer som leder till slutresultatet (Nguyen et al. 2012). Enligt Nguyen et al. (2012) upplevs ett utfall mer rättvist om inblandande parter upplever att de har haft möjlighet till att påverka beslutet. Proceduriell rättvisa inom service recovery innebär hur processerna och hanteringen av problemet genomförs, med fokus på snabbhet, flexibilitet och tydliga rutiner (Russo et al. 2022). Smith et al. (1999) menar i en kontext av service recovery fokuserar proceduriell rättvisa på att lösa servicemisslyckandet genom rättvisa policyer gentemot kund.

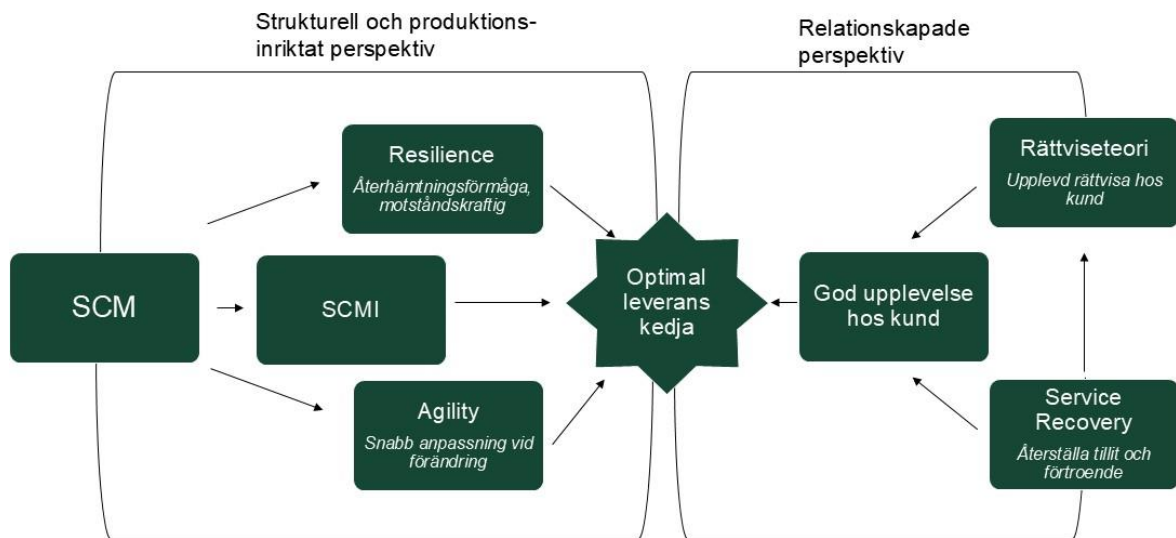
2.3 Teoretisk syntes

Studiens syfte är att analysera och kartlägga vart samt hur brister uppstår i en foderleveranskedja, genom att undersöka intern hantering av varubrist för att identifiera flaskhalsar och centrala utmaningar. Vid de tillfällen när leveransprecisionen äventyras behöver lantbruksföretaget kommunicera ut detta till berörda kunder. Studien syftar till att analysera hur företaget kommunicerar detta till kund för att bibehålla kundens förtroende. Det teoretiska ramverket i denna studie kombinerar teorier inom; Supply Chain Management (SCM), Supply Chain Management Integration (SCMI), agilitet, resilience, Service recovery och rättviseteori för att uppnå studiens syfte.

SCM ger en strukturell förståelse över organisatoriska processer och fokuserar på att samordna, optimera och effektivisera leveranskedjan. SCM kan ses som ett paraply som omfattar de strategier, åtgärder och processer som tillämpas med syfte att uppnå en effektiv kedja. SCMI fördjupar sedan den strukturella förståelsen från SCM, genom att introducera vikten av intern och extern integration mellan aktörerna i leveranskedjan. Utifrån litteraturen inom SCM har sedan två centrala strategier utvecklats, agilitet och resilience. Dessa två strategier kommer att användas i studiens teoretiska ramverk. Agilitet belyser leveranskedjans förmåga att snabbt anpassas vid oväntade förändringar. Resilience lyfter sedan hur leveranskedjan kan återhämta sig efter störningar som påverkar produktionen. Dessa teorier och strategier används i studien för att analysera hur lantbruksföretaget kan nå en optimal leveranskedja från ett strukturellt och produktionsinriktat perspektiv.

Vid situationerna när servicemisslyckanden uppstår behöver en god kommunikation upprättas och de påverkade kunderna måste informeras. Service recovery och rättviseteorin används för att ge kontext hur kundens förtroende och tillit kan återuppbäggas vid varubrist eller andra servicemisslyckanden. Service recovery avser åtgärder som vidtas för att återupprätta kundnöjdheten efter

servicemisslyckande (Vaerenberg & Orsingher 2016) för att återställa tilliten och förtroendet. Slutligen används rättviseteorin i det teoretiska ramverket, teorin belyser kundens upplevelse av; rättvisa, bemötande och eventuella kompensationer. Vid analys och resultat utgår studien från det teoretiska ramverket, genom att visa sambanden mellan de valda teorierna och den insamlade empirin. Figur 6 illustrerar det teoretiska ramverket och hur de är kopplade, för att i teorin uppnå en optimal leveranskedja.



Figur 6. Sammanställning över teoretiskt ramverk och dess samband. Egen bearbetning

3. Metod

I detta kapitel beskrivs studiens genomförande, och de metodologiska val som har varit till grund för att uppnå studiens syfte. Vidare innefattar kapitlet genomgång av forskningsmetod, forskningsfilosofi, litteraturgenomgång, fallstudie och kvalitetskriterier. Slutligen avslutas kapitalet med ett avsnitt om etiska aspekter och en kritisk reflektion över metodvalet.

3.1 Forskningsmetod

Studien har genomförts med en kvalitativ metod med induktiv ansats. Denna forskningsmetod kännetecknas av att datainsamlingen och analysen lägger särskild vikt på språket, tal och skrift, och inte på siffror (Bryman & Bell 2017). Bryman och Bell (2017) beskriver att den kvalitativa metoden lägger särskild vikt vid deltagarnas perspektiv och röster. Beroende på hur författaren tolkar empirin vid datainsamlingen kan det påverka studiens slutresultat. Genom att låta deltagarna uttrycka sina åsikter och upplevelser skapas möjligheter för författaren att tolka deras uppfattningar om ämnesområdet.

Vidare kan deltagarnas erfarenheter och perspektiv utgöra grunden för att utveckla teorier, vilket är en central del för induktiv ansats, eftersom induktiv ansats är en lämplig metod för att generera teori och hitta mönster i den insamlade empirin (Bryman & Bell 2017). Kvalitativ metod med induktiv ansats är en anpassningsbar metod som bidrar till ett djupgående helhetsperspektiv av studiens problemformulering och dess kontext, vilket ger författaren en förståelse för hur forskningsfrågorna kan besvaras. Det är fördelaktigt att få förståelse för de kontextuella faktorer som påverkar fallföretaget arbetsprocess utifrån deltagarnas perspektiv och upplevelser. Metoden betonar processer samt hur interaktioner påverkar respondentens omgivning i kontexten och fokuserar inte enbart på det slutliga resultatet (Merriam 1994). En kvantitativ metod kan ha begränsad potential att återspegla deltagarnas erfarenheter och motivationer lika effektivt som en kvalitativ metod (Bryman & Bell 2017).

Ytterligare en karakteristisk egenskap hos en kvalitativ metod är erkännandet av flera möjliga verkligheter, som formas genom deltagarnas interaktion (Bryman & Bell 2017). Genom tolkning av samtal och analys av handlingar blir verkligheten baserat på de betydelser som individer tillskriver dem (Merriam 1994). Den kvalitativa metoden beskrivs som flexibel, och är därför en lämplig metod för att studera fenomen i komplexa sammanhang (Bryman & Bell 2017). Metoden är därför passande för denna studie, då den undersöker komplexiteten mellan

producentens och kundens upplevelser vid varubrist samt kommunikationsbrist i lantbrukets leveranskedja.

3.2 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi syftar till de uppfattningar och antaganden som forskaren har om verkligheten (Saunders et al. 2019). Inom företagsekonomisk forskning är epistemologi och ontologi filosofiska synsätt som formar forskningsstrategin och har en avgörande roll för att förstå forskningsparadigmet (Bryman & Bell 2017). Dessa filosofiska perspektiv bör därför samspela med forskarens val av metodik (Guba & Lincoln 1994) och hur resultat tolkas (Saunders et al. 2019).

Epistemologi omfattar vad som beaktas som giltig kunskap och hur den förvärfas (Saunders et al. 2019). Guba & Lincoln (1994) beskriver att epistemologin avgör vilken kunskap som betraktas som lämplig och accepterad vid observationer av den sociala världen. Denna studie utgår från ett epistemologiskt synsätt som överensstämmer med linjen interpretivism. Denna ståndpunkt innebär att situationer och sociala handlingar tolkas subjektivt och kan undersökas genom olika tillvägagångssätt (Bryman & Bell 2017). Då den sociala verkligheten är i ständig förändring, kan därför forskaren analysera den ur olika perspektiv (ibid). Interpretivism strävar efter att förstå och analysera sociala handlingar, med särskilt fokus på mänskligt beteende, vilket speglar studiens syfte eftersom författaren ämnar undersöka respondenternas upplevelser, leveransprecision samt hur kundkommunikation fungerar i praktiken. Dessa områden påverkas av mänskliga faktorer.

Ontologi avser antaganden om verklighetens natur och vad som anses existera i den sociala världen (Saunders et al. 2019). Antaganden formas och förändras genom sociala interaktioner. Detta innebär att det alltid finns en verklighet, men den är inte enhetligt tillämpbar på alla sociala sammanhang (Guba & Lincoln 1994). Studiens tillämpar det ontologiska ställningstagandet konstruktivism. Det innebär att verkligheter omformas och skapas genom interaktioner mellan sociala aktörer (Bryman & Bell 2017). Studien fokuserar på faktorer som påverkar leveransprecisionen och kundkommunikationen. Från ett konstruktivistiskt perspektiv är det intressant att undersöka de sociala interaktionerna mellan fallföretagets medarbetare och kunder och hur de uppfattar och hanterar leveransproblematik.

3.3 Litteraturgenomgång

En narrativ litteraturgenomgång har genomförts för att få djupare kunskap över det valda forskningsområdet genom att ta del av tidigare forskning. Litteraturgenomgången stärker trovärdigheten och framhäver befintliga teorier, modeller och kunskap inom forskningsområdet (Bryman & Bell 2017). En narrativ litteraturgenomgång karakteriseras av flexibilitet och ger författaren möjlighet till en mer tolkade beskrivning av ämnet (ibid).

Sökningar i elektroniska databaser och andra sökmotorer har använts för att identifiera relevant material till studien. Den insamlade litteraturen är hämtad från vetenskapliga artiklar, internetkällor, samt böcker. Genom studien har sökmotorerna *Primo*, *Google Scholar* och *SciendeDirect* används. För att erhålla relevant litteratur har nyckelorden framför allt varit; *Agri-food supply chain*, *value chain*, *Agriculture logistics*, *Supply Chain*, *Supply Chain Mangagement*, *Supply Chain integration*, *Supply Chain Operations*, *Service recovery* och *Justice theory*. Därefter har författaren sorterat ut den information som bedömts av relevans för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

3.4 Fallstudie

Denna studie är baserad på en fallstudie om Lantmännen Lantbruk och deras leveranskedja inom foder till animalieproducenter. Inom kvalitativ forskning är det vanligt med fallstudieformatet eftersom skapar en djupgående förståelse för det specifika fallet och dess kontext (Bryman & Bell 2017). Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) att fallstudier möjliggör utvecklingen av att förstå komplexa sociala miljöer, genom att uppmärksamma och använda deltagarnas verkliga händelser och bevara deras betydelser. Det finns olika tillvägagångssätt för att genomföra en fallstudie: det kan ske genom intervjuer, enkäter eller observationer (Bryman & Bell 2017).

I detta fall har materialet samlats in genom intervjuer, vilka sedan legat till grund för att få en djupare förståelse för hur respondenterna upplever varubristhanteringen inom leveranskedjan. Det teoretiska ramverket har lagt ramarna vid analyserna av empirin som presenteras. Fallstudie är lämpligt för denna studie, då den syftar till att skapa en djupgående förståelse om fenomenet kring jämförelse och identifiering av organisatoriska processer som bidragit till brister inom leveransflödet, med inriktning på varubrist och informationsasymmetri.

3.4.1 Val av fallföretag

Val av studieobjektet gjordes utifrån målstyrt urval. Denna urvalsmetod är baserad på idén att forskaren själv väljer fallet för att säkerställa att fallstudien och forskningsområdet har ett samband (Merriam 1994). Eftersom metoden är en icke slumpmässig metod är det av relevans att fallet kan uppnå studiens syfte och besvara forskningsfrågorna samt bidra till forskningsfältet (Bryman & Bell 2017).

Lantmännen Lantbruk utvecklar och erbjuder tjänster och produkter för lantbruk (Lantmännen u.å.a). Företaget är ett kooperativ och handlar med sina medlemmar, vilket gör att deras kunder och som påverkas av varubrister på ett negativt sätt, vilket leder till sämre långsiktiga affärsrelationer. Studien är avgränsad till varuflödet som behandlar foder till animalieproducenter, då det främst är där leveransproblem utspelar sig.

Forskningen visar att det finns ett forskningsgap som belyser den del jordbruksförsörjningskedjan som behandlar relationen mellan producent och lantbrukare, vilket gör att Lantmännen lantbruk är ett intressant fallföretag att undersöka speciellt sambandet mellan leveransflödet och värdekedjan.

3.4.2 Urval av respondenter

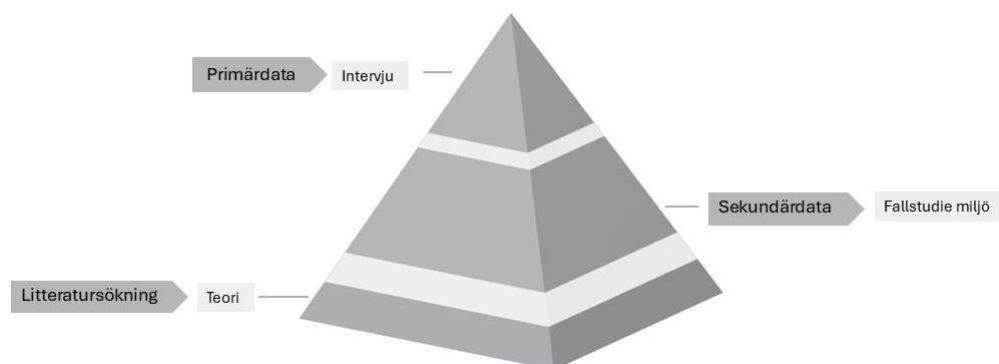
Urvalet av respondenter har skett med målstyrt urval i samarbete med Lantmännen Lantbruk för att uppnå studiens syfte. Det innebär att respondenterna har strategiskt valts, baserat på förmågan att besvara forskningsfrågorna (Bryman & Bell 2017). Bryman och Bell (2017) menar att det är vanligt att använda ett målstyrt urval när syftet är att få en djupare förståelse för ett specifikt fenomen, därför blir metoden särskilt lämpligt vid fallstudier. Vid målstyrt urval finns det dock risk till snedvridning och urvalet riskerar att bli begränsat i termer av diversiteten av perspektiv och åsikter. Respondenterna väljs ut baserat på forskarens nätverk och subjektiva bedömningar, därför att det viktigt att beakta möjliga urvalsbiaser (Bryman & Bell 2017). Syftet med denna urvalsmetod är inte att uppnå en statistisk representation av den bredare målpopulationen utan erhålla djupgående och omfattande kunskap om det specifika fenomenet som studerats (Bryman & Bell 2017). Urvalsmetodens attribut stämmer överens med de kriterier som behövs för att uppfylla studiens syfte, vilket motiverar valet av metoden. Författaren har tagit urvalsmetodens begränsningar i beaktning när studien genomfördes för att säkerställa att urvalet av respondenter har varierande perspektiv och egenskaper.

Vanligtvis blir respondenterna utvalda utifrån de specifika egenskaper samt kvalitéer de besitter (Guest et al. 2006). Författarens kriterier vid urvalet av respondenter var att det ska ha erfarenhet och vara involverade någon av delarna i leveranskedjan hos Lantmännen. Det var via författarens kontaktperson hos

Lantmännen Lantbruk som respondenterna valdes ut och sedan kontaktades. Respondenterna som rekommenderades av kontaktpersonen har erfarenhet av, kännedom om, samt är involverade i Lantmännens leveranskedja av foder. För att uppnå relevant data har respondenterna som intervjuats varit verksamma inom olika delar av kedjan. De har tillhört avdelningar som, *transport foderplanering*, *Sälj*, och *leveransplanering*.

3.4.3 Datainsamling

Att använda flera källor vid datainsamling stärker studiens kvalitét och trovärdighet (Bryman & Bell 2017). Denna studie har tillämpat trianguleringsmetoden, vilket innebär det att ett ämne undersökts genom att samla in data ifrån olika metoder och informationskällor (Fusch et al. 2018). Studiens data har samlats in ifrån litteratursökningar, sekundära källor samt primärdata från de semistrukturerade intervjuerna, se figur 7.



Figur 7. Triangulering av datainsamling, egen bearbetning

Intervjuer

Insamlingen av data består främst av primärdata från semistrukturerade intervjuer som genomförts i samband med studien. Fördelar med denna intervjuform är att det möjliggör utrymme för respondenten att ha dialog med intervjuaren, vilket innebär att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor för förtydligande och fördjupning av respondentens svar (Bryman & Bell 2017). Semistrukturerade intervjuer erbjuder en stor flexibilitet och är anpassningsbar, vilket gör att det underlättar att samla in information som syftar till att besvara studien syfte (ibid). Intervjuaren

utgår ifrån en intervjuguide (se bilaga 1-4) som ger en översikt över vilka ämnen som ska behandlas (ibid). Guiden innehåller öppna frågor för att ge utrymme för respondenten att dela sina perspektiv och ge detaljerade svar. Forskaren har då möjlighet att få en djupare förståelse för ämnet genom respondenten (Ruslin et al. 2022). Om frågorna är för indirekta och öppna finns det risk att värdefull information, som är relevant för studien inte framkommer (Ruslin et al. 2022). Intervjuguiden används därför som ett stöd för att säkerställa att relevanta ämnen behandlades. Guiden skickades i förväg till respondenterna innan intervjutillfället, vilket gjorde att respondenterna kunde reflektera över frågorna.

Alla intervjuer genomfördes digital och med tillåtelse från respondenten har intervjuerna spelats in för att sedan transkriberas. Inspelningarna bidrar till en noggrann analys vid datainsamlingen och minskar risken att information skulle gå förlorad (Bryman & Bell 2017). Vidare har författaren utfört respondentvalidering för att undvika att missförstånd och tolkningsfel genom att presentera resultatet för respondenterna. Detta utfördes för att säkerställa att respondenternas budskap har tolkats korrekt. Två av de intervjuade respondenterna valde att vara anonyma. Tabell 2 visar en sammanställning över de utförda intervjuerna och i vilket format som de genomfördes i.

Tabell 2. Sammanställning över respondenter

Respondent	Avdelning	Titel	Datum	Intervjutid	Intervjuformat
Henrik Johnsson	Planering Foder	Planerare foder-bulk	2025-03-25	44 min	Digitalt
Fanny Andersson	Planering Foder	Planerare foder-säckat	2025-03-25	44 min	Digitalt
Oscar Book	Transport	Transport koordinator	2025-03-17	47 min	Digitalt
Respondent A	Leveransplanering	Leveransplanerare	2025-04-03	34 min	Digitalt
Respondent B	Leveransplanering	Leveransplanerare	2025-04-03	34 min	Digitalt
Thea Kristensson	Sälj	Säljare Piggfor	2025-04-03	23 min	Digitalt
Anna Kylén	Sälj	Säljare Nötfor	2025-04-09	34 min	Digitalt

3.4.4 Analysmetod

För att identifiera värdefull information från datainsamlingen har en dataanalys genomförts. Det innebär en systematisk granskning och tolkning för att upptäcka teman, mönster och samband i det insamlade materialet (Mihas 2019). Data som samlats in behöver vara välorganiserad för att lättare hantering och slutsatstagande (Robson 2011). Då intervjuerna spelades in kunde författaren transkribera materialet för att säkerställa att ingen väsentlig information gick förlorad. Bryman och Bell (2017) belyser att exakta formuleringar från respondenterna inte ska ändras på, för att ingen viktig information ska förbises, eftersom det minskar risken för att förbise avgörande detaljer i dataanalysen när författaren hantera stora mängder av empiriskt material.

Författaren valde att genomföra en *tematisk analys*, vars syfte är att identifiera, analysera samt presentera ett mönster inom den data som samlats in (Bryman & Bell 2017). Det insamlade materialet avkodades och kategoriserades i olika teman och koncept baserat på studiens syfte. Analysen bidrog sedan till att identifiera de vanligaste uppfattningarna och perspektiven hos respondenterna. Genom tematisering blev materialet strukturerat och lättillgängligt. Metoden är flexibel och anpassningsbar, då teman och kategoriseringen av materialet kan göras i efterhand. Det har riktats kritik mot metoden att det kan vara svårt att identifiera teman av den insamlade data som presenteras (Bryman & Bell 2017).

3.5 Kvalitetssäkring

För att säkerställa studiens trovärdighet, äkthet och kvalitet behöver studien uppfylla vissa kvalitetskriterier. Denna del av metodkapitlet ger en sammanställning över vilka åtgärder som vidtagits för att säkerställa studiens validitet och reliabilitet. Dessa två begrepp är grundläggande kriterier för kvalitetssäkring i kvalitativa studier (Bryman & Bell 2017).

3.5.1 Validitet

Validitet är en viktig aspekt i kvalitativa studier, eftersom författaren tolkar respondenternas egna erfarenheter och perspektiv (Morse et al 2002). Det säkerställer att studien uppnår trovärdighet och kvalitet. Bryman och Bell (2017) menar att validitet avser trovärdigheten i de slutsatser som framkommer från en studie. Fuchs et al. (2018) beskriver att användandet av flera olika källor stärker trovärdigheten. Därför har författaren använt triangulering vid datainsamlingen i denna studie genom att blanda litteratur, skriftlig analys och intervjuer.

Respondenterna har fått att möjligheten att godkänna författarens transkribering av intervjun. Detta stärker och säkerställer validiteten i studiens data (Bryman & Bell 2017). Efter att författaren renskrivit transkriberingen fick respondenterna möjlighet granska och bekräfta materialet. Detta möjliggjorde att respondenterna kunde rätta missuppfattningar, föreslå ändringar samt ge feedback innan materialet analyserades. Validiteten uppnås eftersom respondenterna har godkänt transkriberingen efter korrekturläsningen.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär huruvida resultaten i en studie är reproducerbara och om det går att replikera studiens slutsatser i andra kontexter (Bryman & Bell 2017). En studie anses som tillförlitligt om den kan återskapas med samma metod och fall, och ändå leda till samma resultat (Yin 2006). Det kan vara utmanande att uppnå ett reproducerbart resultat i kvalitativa studier eftersom metoden baseras på författarens egna tolkningar och analyser (Bryman & Bell 2017). Vilket gör det svårt att replikera för andra forskare då de kan göra andra tolkningar (ibid).

För att uppnå reliabilitet i denna studie har författaren i metodkapitlet noggrant beskrivit hur forskningen genomfördes. Författaren har också inkluderat intervjuguiden som ligger till grund för studiens empiriska data. Detta bidrar till att öka studiens replikerbarhet, då kommande forskare kan se vilka frågor som ställdes. Ytterligare en metod som används för att skapa reliabilitet är att författaren valt att spela in och transkribera intervjuerna. Reige (2003) beskriver att dessa komponenter gör det lättare att replikera studien för framtida forskare.

3.6 Etiska aspekter

Bryman och Bell (2017) beskriver att det är vanligt med missförstånd och feltolkningar om den tillgängliga informationen är bristfällig, speciellt vid kvalitativa studier som bygger på intervjuer. För att studiens kvalitet och resultat inte ska bli missvisande behöver författaren ta hänsyn till vissa etiska aspekter (Bryman och Bell 2017). De etiska aspekterna säkerställer att författaren inte påverkar studiens resultat (ibid). Brinkman och Kvale (2006) menar att författaren har ett tolkningsmonopol då det är författaren som analyserar och kontextualisera respondenternas svar. Brinkman och Kvale (2015) hänvisar till fyra principer; *informerat samtycke*, *konsekvenser*, *konfidentialitet* och *forskarens roll* för att säkerställa att etiska aspekterna uppfylls.

För att säkerställa informerat samtycke har författaren vid den första kontakten introducerat respondenterna om studiens syfte samt tillvägagångssättet för

datainsamlingen. Det är av vikt att respondenterna ska vara välinformerade om vad intervjun ska omfatta, och sedan ge sitt samtycke att delta. Detta bidrar till att säkerställa studiens transparens (Arifin 2018). Intervjuguiden skickades i förväg till respondenterna för att förbereda dem på vilka frågor som kommer ställas. Under intervjuerna har författaren låtit respondenter formulera sina egna svar utan att avbryta för att minimera sin påverkan. Dock har intervjuaren ibland styrt samtalet för att hamna inom ramarna av studien syfte. För att inte påverka hur utförligt respondenterna svara på frågorna valde författaren att inte ha någon tidsbegränsning på intervjuerna.

Respondenterna hade valmöjligheten att vara anonyma för att skydda deras integritet och behålla konfidentialiteten. Intervjuerna har spelats in med samtycke från respondenten, och har sedan transkriberats. Respondenterna har sedan fått möjlighet att ge återkoppling av transkriberingen för att komma med synpunkter ifall något har feltolkats. Vid första kontakten med respondenterna har författaren beskrivit sin roll i studien, samt påpekat sin objektivitet mot fallföretaget. Det är viktigt att författaren har en neutral roll i studien och förblir objektiv under hela arbetet (Brinkman och Kvale 2015). Författaren har övervägt denna aspekt under hela studiens arbetsprocess för studien för att inte äventyra validiteten.

3.7 Metodkritik

Kritik riktas mot den kvalitativa metoden eftersom den har svårt att påvisa objektivitet. Metoden grundar sig på tolkningar och resultat kan uppfattas olika beroende vem betraktaren är (Bryman & Bell 2017). Respondenterna väljs inte ut slumpmässigt, utan väljs genom urval baserat på kriterier som författaren har definierat. Detta kan leda till att resultatet påverkas i den riktning som överensstämmer med studiens syfte. Det kan finnas insamlat datamaterial som betraktas som irrelevant av författaren och därför utelämnats, vilket hade kunnat leda till ett andra resultat samt slutsatser. Vidare är det svårt att fullständigt replikera en kvalitativ studie, eftersom metoden är ostrukturerad och saknar standardiserade ramar (Bryman & Bell 2017). Det finns också risk för partiskhet från författarens sida, enligt Bryman & Bell (2017). Det är omöjligt att vara helt objektiv, då det är författaren som samlar in och tolkar data, vilket gör att författaren blir en del av fenomenet som studeras (Merriam 1994). Med denna kunskap har författaren till denna studie säkerställt att återge respondenternas perspektiv på ett så rättvist sätt som möjligt, då författaren är medveten om risken att bidra till subjektivitet. Kritik har framförts mot fallstudier då de genomförs inom unika och specifika sammanhang. Respondenterna som intervjuas är främst relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor och speglar inte en hel population. Det är därför svårt att generalisera fallstudier (Bryman & Bell 2017). I denna kontext anser författaren att

det inte är något problem, eftersom studiens syfte är att ge en fördjupad insikt över fenomenet som studeras.

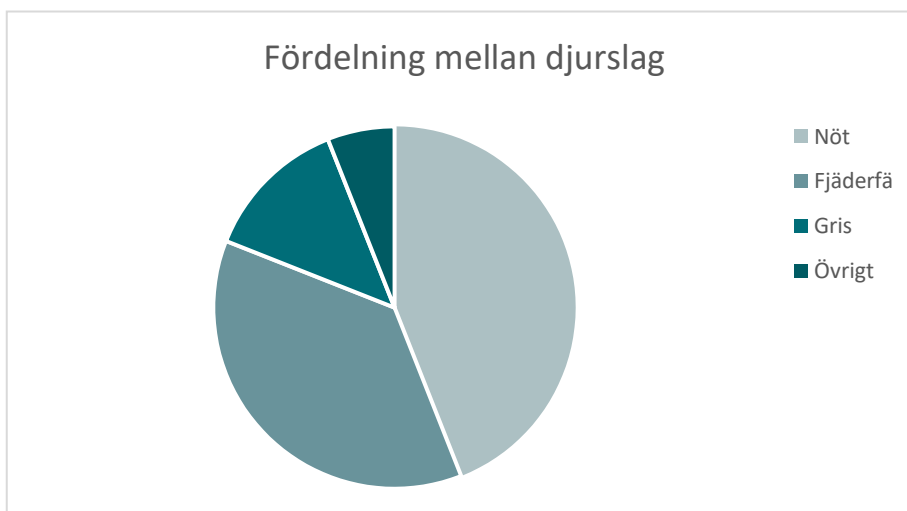
Datainsamlingen i denna studie har utgjorts av främst intervjuer. Denna metod för materialinsamling är mycket tidskrävande, eftersom författaren både har transkriberat och tolkat data som samlats in. Bryman och Bell (2017) diskuterar bristen på generaliserbarhet vid ett begränsat antal respondenter. Syftet med denna studie är dock att förstå kontexten för ett specifikt fenomen, vilket gör att respondenternas kunskap och egenskaper är mer centrala än antalet deltagare (Kvale & Brinkman 2014). Intervjuerna har skett via fysiska möten samt via videolänk. Bryman och Bell (2017) menar att om intervjuer sker digitalt utan video kan små detaljer förloras. Därför valde författaren att intervjuerna skedde via video för att uppfatta kroppsspråk samt tolka reaktioner genom ansiktsuttryck. Vid genomförande av intervjuerna har författaren behållit sin objektivitet och inte låtit personliga värderingar påverka respondenternas svar genom att låta respondenten tala fritt.

4. Empiri

Detta kapitel presenterar den empiri som har samlats in från intervjuer med de utvalda respondenterna. Först introduceras fallföretaget med en företagsbeskrivning. Därefter introduceras en beskrivning av respondenternas yrkesroller och en kartläggning av företagets leveranskedja. Slutligen presenteras respondenternas svar gällande hantering och kommunikations vid varubrist.

4.1 Företagsbeskrivning av Lantmännen Lantbruk

Det valda fallföretaget Lantmännen är ett kooperativ som verkar inom lantbruksindustrin. Lantmännen ägs av 17 000 medlemmar runt om i Sverige (Lantmännen u.å b). Företagets mål är att skapa ett livskraftigt lantbruk, genom att på ett ansvarsfullt sätt förädla åkermarkens resurser (ibid). Organisationen är uppdelad i tre divisioner och tre affärsområden. Denna studie riktar fokus på divisionen Lantbruk, som i sin tur är uppdelad i tre affärsområden; *Lantbruk*, *Maskin* och *Agro* (Lantmännen u.å.a). Hela divisionen Lantbruk utgör Lantmännen kärnverksamhet och står för 47 % av omsättningen i organisationen (ibid). Lantmännen Lantbruk är den del i Lantmännen som hanterar produktion och leveransflödet av foder för animalieproduktion. De erbjuder ett stort produktsortiment och tillhandahåller foder för både småskalig samt storskalig produktion. De vanligaste foderkategorierna är Nötfor, Piggfor samt Pullfor, där fördelningen presenteras i figur 8. Lantmännen Lantbruk erbjuder bland annat skräddarsydda premixer och receptbaserat foder för lantbrukarnas behov samt färdigt pelleterat foder. Som levereras antingen i bulk eller som förpackat i säck till lantbrukaren.



Figur 8. Fördelning mellan djurslag

Det finns sju foderfabriker i Sverige, som är geografiskt placerade i Åhus, Falkenberg, Lidköping, Västerås, Klintehamn, Holmsund och Kimstad. På två av dessa fabriker finns lagercentraler (LC). Det tillverkas inget på LC utan där lagerhålls egentillverkade och inköpta foder, samt mycket annat som till exempel utsäde och handelsvaror. LC är placerade i Västerås och i Åhus.

4.2 Respondenter

Respondenterna i denna studie har valts ut baserat på deras roll i leveransflödet. Tabell 2 presenterar de medverkande personerna som har intervjuats samt deras yrkesroll och avdelningstillhörighet. Detta avsnitt avser att beskriva vad yrkesrollerna innebär samt sammanhang i leveransflödet av foder hos Lantmännen Lantbruk. För att skapa en förståelse och kontext till vilka avdelningar som är involverade i flödet.

Transportkoordinator

Rollen som transportkoordinator har ett brett utbud på arbetsuppgifter relaterade till logistik. Huvudansvaret är framför allt att optimera godsflöde genom att skapa, utveckla samt följa upp arbetsrutiner. Vidare ansvarar transportkoordinatören för att leveranser sker enligt avtal och gällande rutiner. Rollen innebär att följa upp (på) arbetsprocesser och nyckeltal (KPI:er). Transportkoordinatören arbetar med att säkerställa leveransprecisionen under perioder med avvikande arbetsdagar, såsom vid helg- och röda dagar. Beroende på säsong assisterar transportkoordinatören andra avdelningar med att säkerställa att lastbilar lastas fullt vid varje lass, och att lastningstider uppfylls. Rollen koordinerar avstämningar mellan transportörer och Lantmännens olika planeringsavdelningar. En central del av arbetet är att göra kontinuerliga uppföljningar kring leveransprecision och kostnader.

Foderplanering

Rollen utgör en central del mellan orderläggning och produktion. Efter att ordern har registrerats hanterar foderplanering den. Planerarna skapar i samråd med produktionen underlag, initierar tillverkningsorder, bevakar tillgången på råvaror samt färdigvaror. Foderplaneringen säkerställer en effektiv planering och distribution av både bulk- och förpackat foder. Från tillverkande fabriker, till lagercentraler och sedan vidare ut till kund. I samråd med fabriker och lagercentral planerar de produktion utifrån kundbehov. Vid driftsstörningar eller andra produktionsbegränsningar, till exempel råvarubrist, agerar foderplaneringen. De omdisponerar volymer mellan fabriker och anläggningar för att säkerställa att leveransprecisionen uppfylls. Foderplanering arbetar både proaktivt, genom att säkerställa att det finns ett varulager, och reaktivt eftersom de hanterar akuta brister och leveransproblem. I studien har två foderplanerare intervjuats, där de är

specialiserade på varsin produktionsgren. En arbetar enbart med säckat foder medan den andra arbetar med bulkfoder.

Leveransplanering

Leveransplanerare på Lantmännen Lantbruk arbetar med alla typer av leveransfrågor. Rollen ansvarar för olika ärenden, allt från att svara på kunders frågor om varuleverans, till att reda ut och lösa problem som uppkommer under leveransen. De arbetar med nära kontakt mellan åkerier och Lantmännens foderfabriker, med syftet att arbeta för ett sömlöst varuflöde. Det är en bred roll, med varierande uppgifter. Rollen hanterar inte bara kunders funderingar, utan också samarbeten med både externa och interna aktörer för att lösa eventuella problem som kan uppstå längs kedjan. Målet är att säkerställa att varor leverans i tid och på ett smidigt sätt. Det innebär att leveransplaneringen får agera som en medlare och mellanhand, eftersom de hanterar allt som har med leveranser att göra. Leveransplaneringen är de som har ansvaret för att återkoppla till kund när det blir varubrist samt informera om ny leveranstid. Leveransplaneringen planerar inte ut ordnarna på transport, utan det gör åkerierna själva.

Sälj

I empiriinsamlingen framkommer det att säljarna är uppdelade i olika specialiteter. De intervjuade säljresponenterna arbetar med pigförsäljning samt nötförsäljning. Även om de säljer olika artiklar och produkter har de samma arbetsuppgifter och beskriver sin yrkesroll på väldigt lika sätt. Säljarrollen är en väldigt bred roll, som kräver mycket kunskap (Kristensson 2025: Kylén 2025), speciellt i de fall när kunderna efterfrågar egna receptprodukter. Vidare beskriver Kristensson (2025) att pigförsäljarna arbetar mer som en rådgivande säljare. Huvudansvaret är kundkontakten, avtalstecknande och se till att kunden är nöjd. Ibland tar även säljare emot orders från kund och får även agera mellanhand om något blir fel.

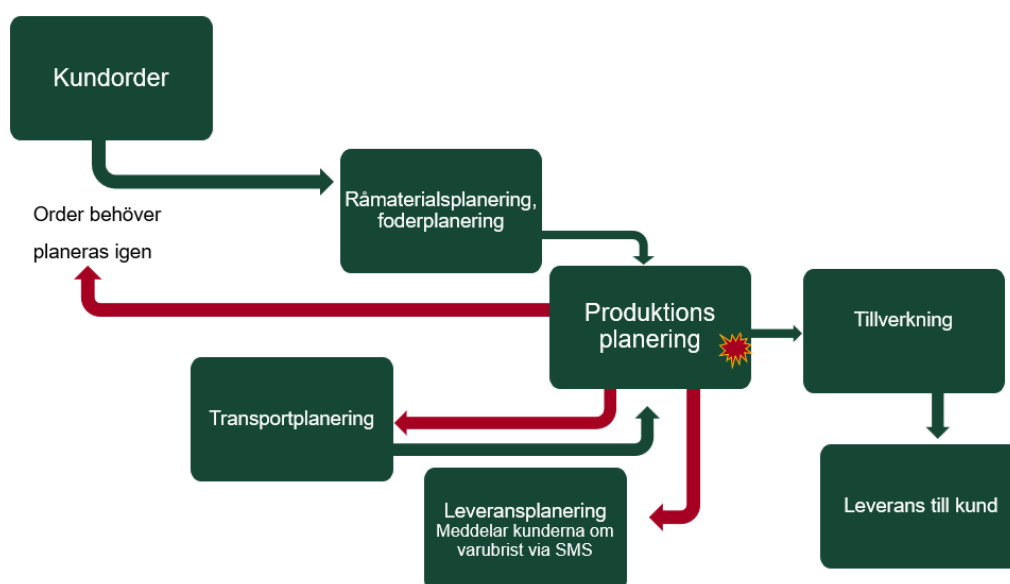
4.3 Lantmännen Lantbruks leveranskedja av foder

Detta avsnitt presenterar hur leveranskedjan för nuvarande foderproduktionen är strukturerad utifrån den insamlade empirin från respondenterna. Figur 9 illustrerar flödesschemat från kundorder till slutleverans vid varubrist. Leveranskedjan delas in i olika insatser som hanterar ordern vid olika tidpunkter: *kundtjänst*, *planering*, *produktion* och *transport*. Orderprocessen börjar med att kund lägger order, vilket kan göras via Lantmännen E-handel, kundtjänst eller via en säljare. I E-handeln kan kunden välja om deras order ska samlevereras om de beställer flera artiklar, eller om varorna ska skickas vartefter om produkterna finns i lager. Valet av samleverans eller splitleveranser påverkar både planeringen och transporten. Kunden får i

samband med orderläggningen information om beräknad leveransintervall, där standard är fem arbetsdagar.

När ordern är skapad tar planering vid, där de kontrollerar förutsättningarna för leverans. Foderplaneringens uppgifter är att säkerställa att tillräckliga mängder av produkten tillverkas och finns tillgängliga vid rätt tidpunkt. Faktorer som lagersaldo, produktionskapacitet, tillgång till råvaror påverkar den fortsatta processen. Om råvarorna eller produkten är tillgänglig går ordern vidare i flödet, till råvaruplanering och produktion. Produktionen behöver antingen förpacka eller tillverka produkten. Samtidigt får transportplaneringen ordern som planerar ut order på chaufför. I Lantmännens Lantbruks foderflöde använder de inhyrda åkerier som ansvarar för att lasta och distribuera produkterna till kund utifrån önskade leveransdagar eller fastställda turbilddagar. Detta innebär att själva transportplaneringen är externt utlagd till åkerierna. Det är därför viktigt att rätt information finns tillgänglig vid rätt tillfälle. Slutligen levereras beställd produkt till kund och processen är avslutad.

Vid eventuella störningar i flödesschemat ska kunden informeras så snart som möjligt. När det är varubrist på säckat foder skickar leveransplaneringen ut informationen främst som SMS till det telefonnummer som kunden har angett i samband med ordern. SMS:et innehåller information om nytt beräknat leveransdatum. Vid varubrist av bulkfoder kontaktas kunden via samtal, då denna typ av foder har en hög prioritet. Bulkfoder tillverkas direkt mot kundorder, och har en minimal lagerhållning. Detta innebär att när kunden beställer bulkfoder behöver de få det levererat inom ordinarie leveransintervall. När det blir en brist eller avvikelse behöver ordern då flyttas fram i systemet för att sedan kunna behandlas på nytt. Det saknas däremot ett systemstöd som flyttar ordnarna automatiskt och de får därför göras manuellt. Samtidigt saknas det också systemstöd som automatiskt prioriterar efter orderdatum, vilket leder till att kunder som har lagt order tidigare inte nödvändigtvis får sin order först, när väl produkterna finns tillgängliga igen.



Figur 9. Flödesschema från kundorder till slutleverans vid varubrist, egen bearbetning

4.3.1 Hantering av varubrist i leveranskedjan

Detta avsnitt presenterar respondenternas svar gällande hantering och utmaningar som sker vid varubrist. Valet att dela upp respondenternas svar baserat på yrkesroll har gjorts för att förenkla för läsaren och göra det lättare att navigera och urskilja respondenternas svar.

Transportkoordinator

Oscar Book, som arbetar som transportkoordinator på Lantmännen Lantbruk, betonar vikten av att erhålla en hög leveransprecision, speciellt vid fodervaror. Han menar (på) att det är främst på säckat foder som varubristen uppstår. På bulkfoder blir det sällan brist eftersom det tillverkas efter order. Då planerar transportörerna och planering lastning tillsammans med produktionen i fabrik. Om det skulle uppstå problem och leveransprecision komprimeras är det för att har gått sönder, eller att något behöver omprioriteras. Book (2025) upplever att varubristen uppstår i de lägen där kommunikationen brister mellan avdelningar. Om foderplaneringen har missbedömt lagersaldot, och faktorer som att säckning av foder inte gjorts i tid eller då de inte haft möjlighet att säcka, eller när det inte funnits tid eller möjlighet att vidare informera leveransplaneringen att order är försenad. Det är främst vid dessa tillfällen som det blir brist, och det sker i planering eller produktion (Book 2025).

Det är avtalat att transportörerna får planera ut leveransen och lastningen från första dagen av angivet leveransintervall. Detta innebär i praktiken att om saldot inte finns på dag ett, även om det skulle kunna lastas på dag två, eller tre. Finns det inte på

dag ett när de flesta transportörer försöker lasta skapas det en brist eftersom de inte kontrollerar tillgängligt lagersaldo. Book (2025) berättar att på andra segment som till exempel gödning, lägger de orders på månadsintervall eller två veckors intervall. Då kontrollerar transportören saldot själv och planerar ut leverans när det faktiskt finns varor att leverera. Den rutinen finns inte på foderartiklarna, och det leder till att det uppstår brister. I dagsläget finns det en medvetenhet om när en varubrist uppstår, om en brist förväntas inträffa på fredagen, vet de oftast det i förväg. Book (2025) poängterar att i systemet behöver ordern ”flyttas” till ett nytt datum, men det saknas idag ett systemstöd eller ansvarig person som agerar aktivt på informationen. Ytterligare faktorer som försvårar att upprätthålla en hög leveransprecision är det stora antalet av olika artiklar som Lantmännen erbjuder. Det är svårt att prioritera vad som är viktigast att sätta först. Samtidigt kan inte heller Lantmännen ha en stor lagerhållning, ifall fodret blir stående vilket leder till låsta intäkter. I intervjun frågar författaren om det hade underlättat om Lantmännen hade egna transportplanerare. Men Book (2025) resonerar att planeringsavdelningen och leveransplanering har ständig kontakt med transportörerna. Han menar att det inte hade gjort någon större skillnad, utan det är detaljerna på sacket när det är så pass mycket som går ut varje dag som avgör. Det är avsaknaden av systemstöd som bidrar till minskad leveransprecision. En optimal leveranskedja, enligt Book (2025), hade varit om alla transportörer var tvungna att planera och bevaka efter det faktiska saldot, eftersom de har tillgång till aktuella lagersaldon. Att order inte ska kunna läggas mot förväntade inleveransdatum, som det gör idag, utan det ska bara kunna lägga mot bekräftade datum.

När varubrist uppstår finns det ingen tydlig uttalad strategi, utan allt hanteras på samma sätt. Order flyttas fram till nytt förväntat datum, och kunden aviseras därefter. Vid varubrist finns det inte heller någon tydlig riktlinje om vilka kunder som ska prioriteras (Book 2025). Vanligtvis är det när kunderna själv hör av sig som kundtjänst gör en manuell hantering och kontaktar planeringen för att skynda processen. I de fallet arbetas det mer reaktiv än proaktiv anser Book (2025).

Foderplanering

Foderplaneringen består av två personer, en person som ansvarar för planering av bulkfoder, medan den andra hanterar det säckade fodret. I denna studie har Fanny Andersson och Henrik Johnsson intervjuats. Fanny är ansvarig för det säckade fodret och Henrik för bulk. Foderplaneringen upplever, precis som Oscar, att det är det säckade fodret som främst blir drabbat av varubrist. De utmaningar som berör fodervaror och dess leveranskedja är kundernas behov behöver fyllas med kort varsel (Johnsson 2025). Den optimala leveranskedjan ska agera snabbt på kundorder då kunderna inte kan stå utan foder. Detta innebär att Lantmännen Lantbruk är beroende av fabrikernas driftsäkerhet (Johnsson 2025). Vidare menar

Johnsson (2025) att begräsningar och anledningen till att leveransprecisionen blir komprimerad är fabrikernas möjlighet till att producera. Begräsningar som driftstopp, olika restningar och andra störningar har inneburit att det säckade fodret blir generellt mer lidande. Varubrist sker både på inköpta respektive egentillverkade artiklar. Den vanligaste avvikelserna är driftstörning i fabriken (Andersson 2025). Fabrikerna och lagercentralerna har begränsad lagerkapacitet, vilket leder till att lagret töms snabbt vid längre driftstörningar. När en varubrist sker är det många personer som är involverade. Andersson (2025) förklarar att det är foderplanerarna som planerar men att det är produktionen som ofta fångar upp varubristen, då ska detta framföras till leveransplanering och transport. Ordern ska sedan flyttas fram eller styras om, beroende om det finns ett annat lager där artikeln finns på lager.

Vid hanteringen av varubrist är det mycket av arbetet som görs reaktivt utefter vad som sker. Men Johnsson (2025) anser att om det finns bra förutsättningar från början blir det lättare att hantera och undvika varubrist. Att arbeta proaktivt innebär att se över produktsortimentet, storleken på säkerhetslager samt även se över leveransvillkoren i olika regioner. När varubrist sker på förpackade artiklar saknas det ett strukturerat turordningssystem. Då transportplanering inte alltid kontrollerar tillgängligt lagersaldo innan planering sker behöver orderraderna avplaneras. Ursprungligt beställningsdatum tas det inte hänsyn till i dessa fall. Detta resulterar i att orderdatum kontinuerligt skjuts fram, där senare inkomna beställningar ibland levereras före tidigare lagda. Detta skapar en utmaning i att säkerställa rättvis prioritering mellan kunder (Andersson 2025). För minimera varubrist arbetar produktion och planering med prognosarbete för att få fram en genomsnittlig förbrukning av foder för att säkerställa så rätt volym finns tillgänglig. Det är främst nötforkunderna som blir påverkade av varubrist, anledningen till det är att de också är större till antalet, se figur 8 (Johansson 2025).

Leveransplanering

Det säckade fodret blir mest negativt påverkat när det sker störningar i produktion (Respondent A). Med säckat foder finns det flera faktorer som behöver samverka för ett effektivt leveransflöde. Respondent A hänvisar till situationer när säckningsmaskiner inte fungerar till sin fulla kapacitet eller att det inte finns tillräckligt med varulager. Dock finns inte mycket tillgänglig information för leveransplaneringen om varför bristen egentligen sker. Bristrutinen innebär att leveransplaneringen får information att en avvikelse har skett. När lagercentralen ska packa order och inser att det inte finns tillräckligt med vara skickar de ett mail till leveransplaneringen. Leveransplaneringens uppgift är då att kontakta kund och meddela om nytt leveransintervall (Respondent B). Ordern blir märkt med dag och vilken artikel har ”bristat” för att foderplaneringen ska kunna följa upp. I intervjun

beskriver leveransplaneringen att de utgår från en materiellplan. Den indikerar när nya varor förväntas ankomma till respektive lagercentral. Baserat på denna information omplaneras orderraderna till aktuellt datum. Kunden informeras därefter via SMS, om vad det nya leveransdatumet blir. Ytterligare utmaningar i leveransflödet som Respondent A belyser är det stora produktsortiment som erbjuds. Det är svårt att producera när det finns många artiklar och foderfabriken behöver ändra parametrar.

Brister i varuflödet identifieras ofta sent i processen. Det är först i samband med att lagercentralerna eller fabrikerna ska börja packa ordern. Även om viss information är om lagersaldo är tillgängligt i systemet, är den inte tillräckligt integrerad mellan aktörerna i kedjan. Transportplanerarna kan se aktuellt lagersaldo, men saknar insyn i hur mycket som redan är planerat för leverans av andra åkerier. Detta leder till en överskattning av tillgängliga resurser (Respondent A).

För det säckade fodret så kan det ju finnas vid tillfället då åkeriet planerar ut order och sen återigen när det är dags för lagercentralen att plocka och packa ihop så finns det inte – Respondent A

Vidare belyser både Respondent A och B att det hade varit bra det fanns en tydligare statusinformation från de olika foderfabrikerna, så de får en övergripande uppdatering hur säckningen ligger till dvs om det är något som brister, eller om en störning har skett. När varubrist sker finns det inte någon uttalad prioritering över viken kund som ska få varan först (Respondent A). Förutsättningen är att den som lagt sin order först ska få leverans. Om prioritering ska göras, kommer initiativet från säljare eller chef.

Säljare

I leveranskedjan har säljarna kundkontakten och är ansiktet utåt. De kan inte styra den operativa verksamheten i produktionen. När varubrist sker behöver säljarna behålla god kundkontakt och inge förtroende. Detta gör att det blir intressant från säljarnas perspektiv hur det upplever hanteringen vid varubrist. I den nuvarande processen upplever Kristensson (2025) att den interna kommunikationen kan förbättras. Hon påpekar att om brister kommuniceras i god tid internt, möjliggör det bättre förberedelser både internt och gentemot kund. Vidare upplever Kristensson (2025) att ibland kommuniceras bristerna i tid, och i andra fall uteblir den informationen. Då uppdagas bristen hos säljaren först när kund hör av sig om utebliven leverans (Kristensson 2025). Beroende på grafisk placering och djurslag kan hanteringen bli olika (Kylén 2025). Ibland kan ordern behöva styras om mellan anläggningar och ibland behöver säljaren bli kreativ (Kylén 2025). När varubrist

sker kan säljarna behöva hjälpa lantbrukarna att göra om i sina foderrecept, genom att optimera recepten utefter vad som finns tillgängligt (Kristensson, 2025). I intervjuerna med säljarna framkommer det att det är främst det säckade fodret som drabbas av varubrist. Kylén (2025) menar (på) att det är många tekniska orsaker som gör att säckmaskiner inte fungerar. En av utmaningarna med säckat foder är att foder till alla djurslag ska dela på samma maskiner. Som en proaktiv åtgärd för att hantera varubrist arbetar säljarna med att kunderna ska ha god framförhållning vid beställningar.

Det är svårt att fastställa en bestämd prioritering när varubrist sker. Vanligtvis blir kunderna kontaktade av säljarna för att undersöka hur mycket foder respektive lantbrukare har kvar. Prioriteringen baseras på vem som är i störst behov av varan för stunden (Kristensson 2025). Kylén (2025) instämmer, det är en dialog som sker med kund, där de får undersöka hur länge de klarar sig, men samtidigt försöker turordningsprincipen tillämpas (Kylén 2025).

4.3.2 Kommunikationsstrategi vid varubrist

Detta avsnitt presenterar respondenternas svar och syn på kommunikation vid varubrist. Det är främst leveransplanering och säljare om har själva kontakten med kund.

Transportkoordinator

När kund beställer via e-handel och ordern är godkänd får kunden en leveransbekräftelse som meddelar leveransintervallet. Om en brist eller avvikelse uppstår kommer kunden få ett SMS med information om ny beräknad leverans. Om det är en expressorder får de ett samtal från leveransplaneringen (Book 2025). SMS-utskicken är standardiserade för att ge ett professionellt intryck. Utifrån intervjun framgår det att majoriteten av kunderna accepterar leveransförseningen utan större invändningar. Vidare framkommer det är inte görs någon systematisk uppföljning av kundens upplevelse av SMS-kommunikationen inom logistikavdelningen (Book 2025). Även om statistik förs över mängden brister saknas det rutiner för att analysera kunders respons på kommunikationssättet. Det faller in under säljare och leveransplanerings ansvar (Book 2025).

Foderplanerare

I intervjun berättar Andersson och Johansson (2025) om rutinen utifrån deras perspektiv. För det säckade fodret sker kundkommunikationen via SMS. Meddelandet är standardiserat och innehåller besked om framflyttad leverans och ett nytt preliminärt leveransdatum. SMS:et skickas när bristen identifieras, vilket leder till att ledtiden varierar beroende på när bristen upptäcks. Direktkontakt mellan foderplanering och kund förekommer väldigt sällan (Andersson 2025). För

bulkflödet sker kommunikationen genom telefonsamtal, genom leveransplaneringen.

Foderplaneringen upplever att acceptansnivån är relativt hög hos de kunder som påverkas av leveransförsening. Den vitala parametern för att kunderna ska acceptera förseningen är en förklaring och orsak till att det uppstått. I bulkflödet upplevs kunderna som förstående, speciellt om kommunikationen sker i god tid och på ett transparent sätt (Johansson 2025). Vidare förklarar Johansson (2025) att det förekommer en solidaritet mellan lantbrukare, där de delar med sig av sitt foder till grannar vid behov. Men vid återupprepade förseningar och brister uppkommer det frustration hos kunderna, speciellt när informationer når ut sent. För det förpackade fodret behöver kunden kontaktas tidigt eftersom de förväntar sig leverans. Blir det försenat har kunden ingen möjlighet att skaffa foder på annat håll (Andersson 2025).

Leveransplanering

När varubrist uppkommer informeras kunden via SMS, vilket sker efter att leveransplaneringen har information om när artikeln finns i lager igen (Respondent B). SMS skickas till det telefonnummer som är angivet i orderinformationen. Att använda SMS som kommunikationssätt upplevs generellt som väldigt effektivt av respondenterna på leveransplanering, eftersom det möjliggör en snabb, enkel och tydlig kommunikation. Samtidigt innehåller SMS:et information om hur kunden kontakter kundtjänst vid eventuella frågor. Respondenterna bedömer att andra kommunikationssätt, som e-post, skulle innebära mer administration eftersom varje svar skulle behöva hanteras manuellt.

Båda respondenterna upplever att kunderna sällan hör av sig direkt till leveransplaneringen och uttrycker missnöjde. I de fall detta sker är det vanligtvis via säljaren som kontakter planeringen i kundens ställe (Respondent B 2025), annars är kunderna ganska förlåtande vid varubrist. Samtidigt berättade Respondent A (2025) att vid enstaka tillfällen uppstår frustration hos kunder när artiklar upprepade gånger påverkas av brist. Nuvarande kommunikationsstrategi upplevs som fungerande och inte som en källa till större missnöje hos kunderna. I intervjun framkommer det att utöver SMS-utskick görs inte ytterligare insatser för att upprätthålla lantbrukarnas förtroende vid leveransförseningar. Det finns inga rutiner för uppföljande samtal till de kunder som påverkas av upprepade brister. All tillgänglig information kommuniceras redan via SMS och ytterligare kontakt skulle medföra merarbete (Respondent A).

Säljare

Kundernas reaktion på SMS-kommunikationer varierar (Kristensson 2025: Kylén 2025). Det förekommer att vissa kunder accepterar beskedet utan någon reaktion, medan andra uttrycker frustration. När det finns en etablerad relation upplever Kylén (2025) att förståelsen ökar när leveransprecisionen inte uppfylls. Framför allt är det viktigt med transparens mot kunderna. Det är avgörande att ge kunden rak och tydlig information när det uppstår leveransproblem (Kylén 2025). Relationen mellan säljare och kund kan ses som ett team. Kristensson (2025) beskriver att hon arbetar nära med kundens verksamhet och produktion i syfte att stödja deras utveckling. Att betrakta relationen med kund som ett samarbete inom ett team skapas en ökad förståelse för att misstag kan hända. En öppen dialog mellan ”lagmedlemmarna” är central för att bygga förtroende. Kylén (2025) betonar att kunderna i första hand vill ha konkreta besked eftersom de behöver den informationen för att kunna planera sin verksamhet. Kristensson (2025) upplever att ibland når inte SMS:et ut till alla kunder, vilket gör att informationen går förlorad. Otydlighet i kommunikationen är frustrerande för kunden, speciellt när det är oklart vad förseningen beror på eller hur lång tid det rör sig om. Oavsett storlek på besättning är behovet av tydlig information densamma (Kylén 2025).

Alla djur måste ju ha mat och för den kunden som du pratar med just då, då är ju hans djur allra viktigast. – Anna Kylén

En majoritet av kunderna föredrar en personlig kontakt, och många uppskattar ett telefonsamtal som informerar om situationen (Kylén 2025). Säljarna arbetar för att upprätta hålla god kundkontakt. Vid de tillfällen leveransprecisionen inte håller kan säljarna justera (på) priset, ge en extra rabatt eller erbjuda ersättningsvaror, som ett plåster på sårn (Kristensson 2025). Att erbjuda kompensation visar att företaget tar kundens klagomål på allvar och bidrar till att öka nöjdheten (Kylén 2025). Upprätthålls en god relation med kunderna, kommer de tillbaka och handlar även om det blir fel ibland. Majoriteten av tiden har kunden inga orimliga krav när de önskar kompensation. Kylén (2025) poängterar vidare att tydlig kommunikation är en avgörande faktor för att upprätthålla kundernas förtroende. Osäker eller otydlig kommunikation skapar oro och irritation, särskilt om kunderna upplever att ingen arbetar på ärendet. Återkoppling, även när det saknas nya besked är viktigt eftersom det kan förhindra att kunden känner sig bortglömd (Kylén 2025). Det är viktigt att kunden känner sig sedd och hörd för att få till en bra lösning trots varubrist (Kristensson 2025). Om kunden inte är tillfredsställd kommer kunden gå till konkurrerande företag i stället.

5. Analys, resultat & diskussion

I kapitel fem analyseras den empiriska datainsamlingen utifrån studiens teoretiska ramverk, som presenterades i kapitel två. Därefter presenteras studiens resultat, där teori och empirin kopplas samman. Kapitlet avslutas sedan med en diskussion, där författaren jämför studiens resultat med andra studier.

5.1 Analys av varubrist genom SCM

SCM beskrivs i litteraturen som ett kraftfullt verktyg för att uppnå en effektiv SC. Resultatet av ett effektivt flöde med relevant informationsdelningen gör det möjligt för leverantörer att leverera material sömlöst och med exakt leveransprecision (Maslaric & Groznik 2011). För att göra SC mer flexibelt belyser Fox et al. (1993) att SCM verkar på tre nivåer; *strategisk, taktisk och operativ nivå*. Utifrån det insamlade materialet framkommer det att fallföretaget tillämpar funktionerna från främst de taktiska och operativa nivåerna. Samtliga funktioner används däremot inte, utan ett urval används i praktiken. Planering och produktionsavdelningarna arbetar med att försöka prognostisera efterfrågan för att minimera risken för varubrist. Detta menar Fox et al. (1993) är funktioner som placeras i den taktiska nivån. Tillsammans med prognostisering, innehåller den taktiska nivån schemaläggning av produktion, samt beställning av material med korta ledtider (Fox et al. 1993). I empirin beskriver transportkoordinatören att risken för varubrist ökar om foderplaneringen och produktion har missbedömt lagersaldot och prognostiseringen. Detta kan härledas till begränsningar i den taktiska planeringen, eftersom det materialplanering och prognostisering är centrala faktorer på denna nivå. Den operativa nivån omfattar faktorer som lagerplacering, schemaläggning och oväntade avvikelser som till exempel maskinfel (ibid). Produktion av säckat foder relateras till den operativa nivån och dess funktioner eftersom säckat foder är beroende av samverkande faktorer i realtid vid produktion. Det behövs tillgång och effektiv samordning av flera resurser, som tillgång till säckmaterial, säckningsmaskiner samt lagringsutrymme vid produktion av säckat foder menar respondenter. Om det uppstår brister i den operativa nivån blir det en direkt konsekvens på produktionstakten och kan då leda till varubrist. Detta kan härledas till intervjun med Respondent A, där personen beskriver att när säckningsmaskiner inte fungerar till full kapacitet uppkommer varubrist i snabbare takt. Samtliga intervjuade respondenter var eniga om att det är främst är produktionen av säckat foder som utgör avvikelserna för varubrist. Bulkfoder produceras efter kundorder, och behöver inte samma lagringsutrymme, förpacknings- eller förbrukningsmaterial. Bulkfoder blir därför mindre känsligt för störningar på den operativa nivån. Empirin tyder på att säckat foder är mer känsligt och sårbart för

flaskhalsar, till följd av begränsningar i den taskiga och operativa nivån. För att motverka störningar föreslår Fox et al. (1993) att processer i leveranskedjan måste vara dynamiska och transparenta.

SMCI

Det teoretiska ramverk som valts för denna studie inkluderar SCMI. En integrerad leveranskedjan har möjlighet att starka och förbättra de operativa prestationerna och effektiviteten (Richey et al. 2009). SCMI möjliggör en övergripande insyn i leveransflödet, vilket underlättar anpassning i leveranskedjan vid oförutsedda händelser. En ideal integration sker både internt och extern, och det behöver tillit, långsiktighet och gemensamma mål för optimal användning (Richey et al. 2009). För att realisera en effektiv integration lyfter litteraturen *intern och extern integration* som viktiga komponenter. Fallföretagets leveranskedja visar på intern integration till viss del men att det också finns utvecklingspotential. I det insamlade materialet upplever en av säljarna att den interna kommunikationen kan förbättras. Vid varubrist eller servicemisslyckande får inte säljarna den informationen, och meddelas enbart om bristen när kunden tar kontakt. Leveransplaneringen lyfter också ett perspektiv där informationsdelningen inte är integrerad. Vanligtvis är det produktionen som upptäcker att varubrist sker och meddelar då leveransplaneringen. Däremot får leveransplaneringen ingen bakgrund till varför bristen har skett. Båda respondenterna från leveransplanering uttrycker önskemål om att det borde finnas tydligare statusinformation från foderfabrikerna, till exempel vid störningar och maskinhaveri i produktion. Ytterligare beskriver transportkoordinatören att varubrist sker när kommunikationen mellan avdelningar brister, och det sker vanligtvis vid planering eller produktion. Vid insamlingen av empirin framkommer det också att respondenterna hade svårt att besvara på frågor som inte omfattas av deras arbetsuppgifter och hänvisade frågorna vidare. Detta kan indikera på att avdelningar arbetar i "silos" och inte i ett integrerat flöde (Richey et al. 2009). Richey et al. (2009) menar att företagets avdelningar behöver vara samordnade och integrerade med varandra genom informationsdelning, gemensamma mål samt främja ett helhetsperspektiv för att uppnå intern integration.

För att öka tillförlitligheten i leveranskedjan behöver organisationer arbeta med extern integration (Stevens & Johansson 2016; Richey et al. 2009). Det behöver etableras långsiktiga relationer mellan leverantörer och kunder samt informationsdelning i realtid för att förbättra tillförlitligheten (Stevens & Johansson 2016). I empirinsamlingen har följande perspektiv identifierats relaterat till extern integration. Det berör informationsdelningen mellan de anlitade transportföretagen. Fallföretaget använder sig av externa transportföretag som har tillgång till aktuellt varusaldo. Transportkoordinatören beskriver dock att problematiken uppstår när transportören planerar ordar efter förväntat inleveransdatum. Foderplaneringen

instämmer med att transportplanering inte alltid kontrollerar det tillgängliga lagersaldot vid planering. Detta innebär i att om beställd vara inte finns tillgängligt direkt, och leverantören inte kontrollerar aktuella lagersaldot, kan de missa möjligheterna att nyttja tillgängligt lager vid senare tillfälle. Leveransplanering menar på att det finns en avsaknad av tillräcklig integration mellan transportörerna och fallföretaget. Transportplaneringen kan se aktuellt lagersaldo, men de har ingen insyn över vad som redan är utplanerat av andra de åkerierna. Detta bidrar till en överskattning av tillgängligheten av resurserna berättar Respondent A. Empirin tyder på att det finns en begränsning i systemen som fallföretaget använder i samband med realtidsinformation av varusaldo eftersom ingen allokering utförs. Det teoretiska ramverket visar att den externa integrationen mellan fallföretaget och de externa transportörerna behöver utvecklas, för att uppnå ett flexibla och effektiva processer enligt Stevens och Johnsson (2016) och Richey et al. (2009).

Resilience

Litteraturen belyser att resiliense som en viktig kompetent för att utveckla en leveranskedja som är motståndskraftig mot störningar. Empirin visar att varubrist vanligtvis uppstår i planering eller produktion. I intervjun med transportkoordinatören framkommer det att anledningen är brist på kommunikationerna mellan avdelningar. I det insamlade material ges exempel på hur varubrist uppstår. Det kan yttra sig genom missbedömning av lagersaldo, eller när produktion har haft driftstörningar. En faktor som empirin belyser är avsaknaden av ett strukturerat turordningssystem för prioritering av orders som drabbas av dessa störningar. Christopher (2016) lyfter tre komponenter som bidrar till en resilient leveranskedja: *Supply Chain (re)engineering*, *Supply Chain Collaboration* och *Investing in Agility*.

Supply Chain (re)engineering föreslår att en organisatorisk kartläggning bör genomförs för att upptäcka flaskhalsar (Christopher 2016). Empirin tyder på att det är produktionskapaciteten och sänkningsmomenten som är flaskhalsarna i kedjan för fallföretaget. De intervjuade respondenterna beskriver att bristen på en strukturerad turordningssystem, begränsad lagerkapacitet och produktionsstörningar är anledningar till varubrist. Det insamlade materialet tyder på att fallföretaget har identifierat de operativa svagheter, dock framkommer det inte om företaget har genomfört en övergripande kartläggning. Foderplaneringen menar att det finns förutsättningar att arbeta proaktivt men att nuvarande hantering är reaktiv. Nuvarande leveranskedja är därför inte anpassad att stå emot störningar eller strukturella utmaningar och kan därför inte anses som fullständigt resilient utifrån de perspektiv som Christopher (2016) och Barroso et al. (2011) beskriver. Det framgår i empirin att kommunikationen mellan avdelningarna är varierande. Foderplaneringen anser att de har bra kommunikation med produktion och

transportavdelningarna. Säljavdelningen får ingen information när varubrist drabbar deras kunder, och leveransplanering bedömer att hade varit bra om hade fått statusinformation från fabrikerna. Detta är faktorer som kan kopplas till Christophers (2016) komponent, Supply Chain Collaboration som syftar till betydelsen av informationsdelning och transparens mellan leveranskedjans aktörer och avdelningar. Återigen visar empirin att utmaningen med realtidallokering för de externa transportplanerarna står i kontrast med det teoretiska ramverket (Christopher 2016; Korucuk et al. 2023). Informationsdelning och transparens är centrala faktorer i en agil och resiliient leveranskedja (Christopher 2016). Det teoretiska ramverket belyser agilitet som en central strategi, och därför kommer Christophers (2016) investing in agility komponent beskrivas under en egen underrubrik.

Agile

Utifrån den insamlade empirin beskriver varje respondent deras perspektiv på varubrist i leveranskedjan. Det kan konstateras att bland de intervjuade avdelningarna är det främst foderplaneringen som i störst utsträckning arbetar med direkta åtgärder i samverkan med produktion vid varubrist. Leveranskoordinators perspektiv tyder på att det inte finns en uttalad strategi, men att varubrister hanteras på likartade sätt oavsett bakomliggande orsak. Först flyttas order fram till nytt förväntad datum och kunden aviseras därefter. Majoriteten av respondenterna berättar att det inte dock finns en uttalad prioriteringsprocess mellan kunder när varubrist uppstår. När orderdatum förflyttas fram uppstår det situationer där senare inkomna beställningar ibland levereras före tidigare lagda ordar. Nuvarande struktur utmanar till viss del teorin om en agil leveranskedja. Syftet med agila leveranskedjor är att företaget snabbt ska anpassa sig till förändringar i efterfrågan eller vid oväntade händelser, som varubrist till exempel, (Agarwal et al. 2007 se Carvalho & Cruz-Machado 2011). Studiens empiriinsamling tyder på att fallföretaget arbetar främst reaktivt, eftersom företaget agerar först när störning uppstår. Det är då orderdatum flyttas fram och kunden informeras. Christopher (2016) belyser fyra egenskaper som måste uppvisas för att leveranskedjan ska anses vara agil. Först behöver leveranskedjan vara *marknadskänslig*. I denna studie uppvisar fallföretaget att det arbetar med prognostisering för att förutspå marknadens efterfrågan. Korucuk et al. (2023) beskriver vidare att leveranskedjan ska applicera ett kundcentrerat synsätt för att möjliggöra snabb respons vid marknadsförändringar. Utifrån det insamlade materialet framkommer det att ingen tydlig struktur för kundprioritering appliceras, vilket leder till en avsaknad av snabba processer för att avgöra vilka kunder är i mest behov. Den andra egenskapen, *virtuell*, syftar del systemstöd bidrar till ökad informationsdelning. Den tredje egenskapen, *processanpassning* innebär hur den delade information ska appliceras. Christopher (2016) beskriver att detta kan göras via integrerade och

transparanta system. Empirin tyder på att det förekommer informationsdelning mellan fallföretaget och deras transportörer, med det finns en avsaknad av realtidsdelning. Respondenterna beskriver att nuvarande system saknar funktioner som hade underlättat omplanering vid varubrist. Det konstateras, i empirin, att det behövs nytt systemstöd för att flytta de ordar, som misslyckats, automatiskt i stället för manuellt. Slutligen den sista egenskapen som behöver finnas är *nätverksbaserad*. Fallföretaget behöver applicera ett helhetsperspektiv över hela kedjan. Tidigare empiri som diskuterats i stycket om SCMI visar att avdelningar tenderar att fastna i silos, och integrationen fastnar. Christopher (2016) beskriver att företag konkurrerar som en hel leveranskedja, och inte enbart som enskilda enheter. Företaget behöver sammanlänka alla aktörer i ett nätverk. Empirin visar att fallföretaget inte tillämpar en agil leveranskedja fullt ut. Litteraturen menar på att fallföretaget behöver utveckla processer för prioritering, utveckla system för realtidsbaserad informationsdelning samt stärka den interna integrationen.

5.2 Analys av kommunikationsstrategi genom Service recovery

Organisationens respons vid servicemisslyckande är avgörande för kundens nöjdhet och framtida lojalitet. När varubrist uppstår framkallar det starka reaktioner (Smith et al. 1999). I den insamlade empirin framkommer det olika perspektiv på kundernas reaktion när leveransprecisionen misslyckas, till följd av varubrist. Vid varubrist på säckat foder skickas det SMS och vid bulkfoder får kunden ett telefonsamtal. Då alla respondenter belyser att det är främst på säckat foder som varubrist uppstår kommer analysen enbart utgå ifrån åtgärder och perspektiv som avser säckat foder. Transportkoordinator, foderplanering samt leveransplanering upplever att kundens acceptansnivå är relativt hög. Däremot hanterar dessa avdelningar ingen personlig kontakt med kunden i någon större utsträckning. Det är främst säljavdelningen som har återkommande kontakt med fallföretagets kunder. Säljrespondenterna upplever kundens reaktion som blandad, många accepterar beskedet medan andra blir frustrerade. I det insamlade materialet framkommer det också att majoriteten av kunder föredrar en personlig kontakt. Kunderna uppskattar telefonsamtal som informerar om situationen, och genom personlig kontakt blir det också lättare att förklara vad som kan ha gått fel i processen. Studiens teoretiska ramverk som avser Service recovery definierar begreppet som de åtgärder som appliceras för att återupprätta kundnöjdhet (Varerenberg & Orsinghet 2016). Begreppet inkluderar hanteringen av klagomål från kunder (Grönroos 1998). Majoriteten av respondenterna bedömer att deras kunder har en väldigt hög acceptansnivå. Där de sällan får klagomål, men samtidigt är kommunikationsstrategin vid varubrist uppbyggd på att skicka SMS utifrån ett standardskick, som kunden inte kan besvara. Detta innebär att det blir svårt för kunden att uttrycka missnöje och vänder sig till sin främsta kontakt, vilket blir deras

säljare. Begreppet Service recovery belyser betydelsen av personlig kontakt mellan anställda och kunder som viktigt, speciellt vid servicemisslyckanden. Kunden kan då på enkelt sätt uttrycka sitt missnöje och få snabb respons tillbaka, vilket (Liao 2007) beskriver som en åtgärd för att återställa förtroendet mot företaget. Nuvarande kommunikationsstrategi för Lantmännen Lantbruk är främst SMS-kommunikation vid varubrist för säckat foder. Leveransplaneringen upplever att den kommunikationsformen fungerar och inte bidrar till något ytterligare missnöje för kunden. Det är dock svårt att avgöra som kunden delar samma uppfattning fullt ut, då denna studie enbart har enbart intervjuat fallföretagets perspektiv. Säljrespondenternas svar ger en indikation att det finns blandade reaktioner hos kunderna. Fallföretaget gör ingen uppföljning på de kunder som eventuellt blir drabbade av upprepande servicemisslyckande. Empirin indikerar på att all information som finns tillgänglig ges i SMS, och ytterligare kontakt skulle medföra administrativt merarbete. Det finns inte några inarbetade rutiner där fallföretaget arbetar med proaktiva insatser för att upprätthålla förtroendet mot sina kunder. Muhammad och Gul-e-Rana (2019) belyser vikten av att upprätthålla en stark relation mellan företaget och kunden, då kunden blir mer förlåtande när servicemisslyckande sker. Att kontakta kunden via uppföljningssamtal kan vara en åtgärd för att upprätthålla god relation (ibid). På Lantmännen Lantbruk finns det inga rutiner för uppföljningssamtal och därför implementeras det inte. Leveransplanering anser att det skulle medföra mer administration. Ansvar hamnar outtalat på sälj att vårda kundrelationen.

Sannolikheten att vända en negativ upplevelse till positiv blir ökar om kunden erbjuds lösningar, compensation eller bekräftelse (Bitner 1990). Det finns olika åtgärdsförslag inom Service recovery för att återställa förtroendet (Liao 2007: Bitner 1990). Respondenterna beskriver de förslag och åtgärder som de applicerar för öka kundens förtroende och nöjdhet, vilket också sammanfaller med vad litteraturen föreslår som relevanta åtgärder. Ett exempel på detta är Liaos (2007) förslag att förklara varför servicemisslyckandet uppstått. Foderplaneringen beskriver att det har uppmärksammat och anser att en vital parameter för att kunden ska acceptera leveransförseningen är att ge en förklaring och orsak till att det uppstått. I det insamlade materialet belys det också att det är säljavdelningen som har mest påverkan samt en inarbetad rutin över hur de ska underhålla förtroendet till kund. De har möjlighet att justera priset på varan och ge rabatter. När kunden kontaktar sin säljare kan de få en ursäkt och eventuellt en bekräftelse på att företaget är medvetna om bristen. Att säljarna bygger en långsiktigt och personlig relation med kunderna kan neutralisera den negativa upplevelsen. Majoriteten av kunderna visar förståelse för att fel kan uppstå, och en god kundrelation kan bidra till att förebygga missnöje när servicemisslyckande uppstår.

För att återställa förtroendet kan olika återhämtningsmetoder appliceras vid servicemisslyckande (Peinkofer et al. 2022). Där huvudkärnan är att kunden uppfattar kompensationen som rättvis i förhållandet av servicemisslyckandet (Peinkofer et al. 2022). Studiens teoretiska ramverk hänvisar till rättviseteorin, som är en central teori inom Service Recovery (Russo et al. 2022). Litteraturen delar in rättvisa i tre dimensioner (Russo et al. 2022; Smith et al. 1999; Nguyen et al. 2012). *Distributiv rättvisa* utgår ifrån kundens uppfattning om rättvis fördelning av kompensationer (Nguyen et al. 2012). Detta kan ta sig i uttryck att organisationen erbjuder kunden återbetalning, ersättningsvaror eller rabatt vid framtida köp. Kompensationen bör vara proportionellt till kundens upplevda orättvisa som uppstod i samband med servicemisslyckandet (Nguyen et al. 2012). I det insamlade materialet är det säljavedelningen som har befogenhet att besluta vilka insatser som ska appliceras. Empirin indikerar att kompensationer i form av rabatter och justering av priset appliceras om kunden återkommer och framför sina klagomål. I situationer där varubrist uppkommer kan säljarna erbjuda ersättningsvaror, om det kan appliceras i kundens produktion. Då säljarna ibland agerar som rådgivare till sina kunder. Distributiv rättvisa har bevisats i forskningen att det förbättrar kundens nöjdhet och tillit gentemot organisationen (Nguyen et al. 2012). Detta ger stöd från den insamlade empirin. Säljrespondenterna beskriver att när kompensation sker blir kunden nöjd och har en benägenhet att fortsätta handla med företaget. *Interaktionell rättvisa* belyser kundbemötandet från organisationen. Smith et al. (1999) definierar denna typ av rättvisa som hur informationen av ett servicemisslyckande kommuniceras. I detta fall kommunicerar företaget via SMS, som leveransplaneringen skickar till kund. SMS:et är ett standardutskick och är framtaget för att utge professionalism. Det har dock inte framkommit i materialinsamlingen hur SMS:et är utformat. Interaktionell rättvisa kan uppvisas genom artighet, respekt, omtanke och empati gentemot kunden från företagets sida (Nguyen et al. 2012). När servicemisslyckande sker, kommunicerar Lantmännen Lantbruk enbart genom SMS, en form av kommunikation som kan uppfattas som opersonlig. Det kan bli svårt att förmedla empati och omtanke i digitala format. Den personliga kontakten som säljavedelningen skapar blir därför extra viktigt. Nguyen et al. (2012) definierar *proceduriell rättvisa* som möjligheten för berörda parter att påverka beslutet. Om hanteringen av ett servicemisslyckande genomförs med snabbhet, flexibilitet och tydliga rutiner ökar den proceduriella rättvisan. SMS-kommunikation möjliggör snabb information, och genom standard utskickar försäkrar Lantmännen Lantbruk att all väsentlig information kommuniceras. Det denna form av kommunikation begränsar dock procedurella rättvisa. Denna form av kommunikation är en envägs kommunikation och kunden kan inte vara delaktig i processen, vilket är grunden för procedurell rättvisa. En SMS-strategi saknar flexibilitet, interaktivitet och anses vara opersonligt. Enligt det teoretiska ramverket

behöver fallföretaget implementera åtgärder där kunderna känner en delaktig att påverka beslut.

5.3 Resultat

Detta avsnitt presenterar en sammanställning av studiens genomförda analys, där kopplingar mellan den insamlade empirin och de utvalda teorierna inom studiens teoretiska ramverk tydliggörs. Resultatet kommer sedan användas i kapitel 6 för att besvara de presenterade forskningsfrågorna. Det kan konstaterats att respondenternas svar angående fallföretagets leveranskedja både bekräftar och utmanar de utvalda teorierna.

I de genomförda intervjuerna framkommer det att respondenterna har olika perspektiv gällande hanteringen och uppkomsten av varubrist. Samtliga respondenter är överens om att det är främst säckat foder som påverkas mest när störningar i leveranskedjan inträffar. Respondenterna beskriver de olika faktorer som bidrar till varubrist, samt diskuterar möjliga lösningsförslag. Författaren till denna studie har sammanställt respondenternas svar och presenterar dem i tabell 3, som också belyser den teoretiska kopplingen. Resultatet visar på att trots variation i svaren, framträder det likheter och teman mellan svaren. Stevens och Johansson (2016) och Richey et al. (2009) förespråkar att en ideal integration sker både internt och externt. En leveranskedja som är integrerad är bättre anpassad vid oförutsedda händelser. Denna studie stärker detta påstående, eftersom respondenterna nämner bättre integration, både internt och externt, som lösningsförslag för att undvika varubrist. Transportkoordinatören, leveranskoordinering och sälj resonerar att den interna integrationen och kommunikation brister. Den externa integrationen mellan transportörer och fallföretaget behöver samtidigt också utvecklas. Transportkoordinatören, foderplaneringen och leveranskoordinering är överens om att tillgängligt saldo inte kontrolleras av transportplaneringen. Det finns ingen realtidsdelning, om artikeln inte finns tillgängligt innebär det orderns datum behöver flyttas. Det framkommer, från denna studie, att det inte finns systemstöd för att ordern ska flyttas automatiskt vid störningar i leveranskedjan. Det leder till att orderdatum kontinuerligt skjuts fram och leveranspressionen minskar. Foderplaneringen belyser att detta i sin tur skapar utmaningar vid prioritering mellan kunder. Leveransplaneringen beskriver att det är säljarna och chefer som ansvarar hur prioriteringen ska realiseras. Vid analys av begreppet agilitet, bekräftar Korucuk et al. (2023) att leveranskedjan måste vara kundcentrerad för att möjliggöra snabb respons på marknadsförändringar. Resultatet av studien indikerar att det inte finns några tydliga prioriteringsprocesser, vilket innebär att fallföretagets leveranskedja inte kan uppfattas som fullständigt agilt utifrån Korucuk et al. (2023) perspektiv. Vid analys av teorierna och begreppen SCMI samt

agilitet framkommer det att fallföretaget behöver också implementera mer informationsdelning och tydligare integration både intern och externt.

Resultatet visar ett återkommande tema bland respondenterna. Flaskhalsar upptäcks i produktionsledet, särskilt vid oväntade driftstörningar. Foderplaneringen lyfter behovet av ökad lagringskapacitet, samtidigt är alla respondenterna överens om att förbättrad kommunikation mellan avdelningar och ökad transparens är möjliga åtgärder för att stärka resiliensen. Resultatet styrker Christophers (2016) beskrivning av centrala faktorer för att uppnå resiliens, även om nuvarande leveranskedja inte upplevs som fullt resilient. Detta understryks i intervju svaren i relation till Christophers (2016) nyckelkomponenter och sammanställs i tabell 4. Ytterligare observationer visar att fallföretaget arbetar med processer som härleds till Fox et al. (1993) beskrivning SCM på olika nivåer. Resultatet visar att det är inom den taktiska och operativa nivån som fallföretaget applicerar åtgärder för att SC mer effektiv och flexibel.

Efter analys av empiri och service recovery har författaren valt att göra en sammanfattande kartläggning över resultatet. Tabell 5 beskriver varje yrkesrolls kontakt med kunder, och deras perspektiv på kunders reaktion samt hur fortsatt tillit och förtroende ska gå till. Både transportkoordineringen och leveransplaneringen hade inga förslag på åtgärder. Foderplaneringen och sälj belyser liknande teman, där transparens och tydlig kommunikation är viktiga faktorer för upprätthållning av tillit. Dessa åtgärder bekräftas av Varerenberg och Orsinghet (2016) och ingår i ramverket för service recovery. Ytterligare resultat som framkommit i denna studie är att fallföretaget väljer att kommunicera varubrist via SMS till sina kunder. Detta utmanar teorin inom service recovery. Liao (2017) belyser att ett snabbt och personligt bemötande är viktigt för att återupprätta kundens förtroende. Vid SMS kommunikation blir det svårt för kunden att återkoppla och uttrycka sitt missnöje. Detta kan återspeglas i resultatet, eftersom respondenterna anser att kundens acceptansnivå är hög med en låg återkoppling av klagomål. Resultatet visar fallföretagets respons vid servicemisslyckande och vilka återhämtningsmetoder som erbjuds till kunden. Studiens resultat bekräftar och styrker tidigare forskning av Russo et al. (2022), Smith et al. (1999) och Nguyen et al. (2012) inom rättvis teorin, där förtroende och tillit kan återställas genom att erbjuda kompensation som är rättvis i förhållande till servicemisslyckandet. Tabell 6 beskriver studiens resultat över vilka service recovery- åtgärder som genomförs i samband med servicemisslyckande. Tabellen sätter företagetstillvägagångssätt i relation till rättviseteorin.

Tabell 3 Sammanställning över anledningar och lösningar till varubrist, med koppling till teoretiska ramverket

Yrkesroll	Utsatt vara	Varför varubrist/ störningar uppstår	Teoretisk koppling	Eventuella lösningsförslag från respondenterna
Transport koordinator	Säckat foder	- Bristande intern kommunikation mellan avdelningar, intern integration - Stor variation av produkter - Extern integration, transportplanering kontrollerar inte tillgängligt lagersaldo	SCMI Agility Resilience	- Bättre system och systemstöd - Utveckla bättre extern integration, transportplanering ska planera utifrån aktuellt lagersaldo - Begränsa orderläggning till bekräftad leverans
Foderplanering	Säckat foder	- Fabrikens produktionsförmåga, eventuella driftstörningar - Begränsad lagringskapacitet - Stor variation av produkter - Extern integration, transportplanering kontrollerar inte tillgängligt lagersaldo	SCM Resilience	- Minska produktutbudet - Större säkerhetslager och se över leveransvillkor - Bättre prognostisering
Leveransplanering	Säckat foder	- Fabrikens produktionsförmåga, t.ex. vid trasig säckmaskin - Begränsad lagringskapacitet - Brist på information mellan avdelningar - Brister i den extern integration	SCMI Agility Resilience	- Förbättra intern integration, mer detaljerad samverkan för statusinformation mellan avdelningar,
Sälj	Säckat foder	- Fabrikens produktionsförmåga, t.ex. vid trasig säckmaskin	SCMI Resilience	- Bättre intern integration

Tabell 4 Samband över Christophers (2016) nyckelfaktorer i relation till fallföretaget

Nyckelfaktorer kopplade till resilience (Christophers 2016)	Uppnås nyckelkomponenten	Varför/ Varför inte
<i>Supply Chain Re(engineering)</i>	Delvis	- En komplett kartläggning har ej gjorts men flaskhalsar är identifierade, men inte åtgärdade
<i>Supply Chain Collaboration</i>	Delvis	- Kommunikationen mellan avdelningar varierar - Informationsdelning förekommer, men det behöver utvecklas, speciellt extern integration - Samarbete finns, men sker sent i processen utan stöd av system eller processer
<i>Investing in Agility</i>	Inte uppfyllt	- Fallföretaget arbetar främst reaktivt. - Avsaknad av prioriteringsprocesser vilket bidrar till minskad kundcentrering, flexibilitet - Avsaknad av realtidsdelning

Tabell 5 Sammanställning över yrkesrollernas kontakt med kunder, och deras perspektiv på kunders reaktion samt fortsatt tillit och förtroende uppnås.

Yrkesroll	Kontakt med kunder	Upplevd kundreaktion vid varubrist	Hur tillit och acceptans bevaras
Transportkoordinator	Ingen	- Kunden accepterar leveransförseningar till följd av varubristen med liten motvilja	- Ingen kommentar
Foderplanering	Sällan kontakt	- Hög acceptansnivå	- Kommunicera i god tid vid leveransförseningar - Transparens, förklara orsaken
Leveransplanering	Kontakt via SMS	- Kunder tenderar att vara ganska förlåtande vid varubrist - Kunder hör sällan själv av sig för att uttrycka missnöje	- Ingen kommentar
Sälj	Frekvent kontakt	- Reaktionen varierar: vissa kunder accepterar det, andra uttrycker frustration - Kunder gillar personlig kommunikation när de får ”dåliga nyheter”	- Förståelsen ökar om det finns en etablerad relation - Transparens, det är avgörande att ge kunden rak och tydlig information - Dela den senaste tillgängliga informationen - Justera priser eller ge extra rabatt

Tabell 6. Sammanställning över service recovery åtgärder i relation till rättviseteorin och fallföretagets tillvägagångssätt

Service recovery- åtgärd	Fallföretagets tillvägagångssätt	Koppling till rättviseteori
Erkännande av service- misslyckandet (Ursäkt)	Vanligtvis säljansvarig som hanterar ärendet. I vissa fall hanteras ärendet hos foder- och leveransplanering	Interaktionell rättvisa
Kompensation	Säljarens ansvar och beslut	Distributiv rättvisa
Bekräftelse av ansvar och medvetenhet om bristen	Den avdelning som får återkoppling från kunden, vanligtvis säljansvarig	Interaktionell rättvisa
Personligt bemötande	Kommunikation via automatiserat SMS Kundens säljare är den främsta kontakten	Interaktionell rättvisa
Snabb och effektiv hantering av ärendet	Ansvaret är främst hos foderplanering och produktion att hantera varubrist	Proceduriell rättvisa
Transparens om orsak till servicemisslyckandet	Inga fasta tillvägagångssätt	Interaktionell och proceduriell rättvisa

Konkreta åtgärder för att åtgärda problemet	Sälj samt foderplangering försöker proaktivt hitta lösningar, t.ex. om disponering av produkter	Kombination av distributiv och proceduriell rättvisa
---	---	--

5.4 Diskussion

Denna studie har valt att fokusera på en specifik del av ASC och SC. Studien undersöker den interna leveranskedjan hos foderleverantör och kommunikationen till lantbrukare vid varubrist. Routroy och Behera (2017), Ljungberg (2006) och Bosona (2013) belyser att det finns begränsad forskning inom området ASC. Det inte finns en allmän definition av ASC (Routroy & Behera 2017), och det kan därför argumenteras att forskare anpassar ASC- definitionen utifrån studiens förutsättningar, syfte och perspektiv. Detta försvårar jämförelser mellan studier och begränsar möjligheten att dra generella slutsatser. Majoriteten av studier riktar fokus på delar, eller leveranskedjan i helhet, som avser produktion fram till slutkonsument och inte samspelet mellan foderleverantörer och lantbrukare. Det är viktigt att forska på helhetsperspektivet, men det har samtidigt medfört att vissa delar i leveranskedjan inte fått uppmärksamhet menar Ljungberg (2006). Ljungberg (2006) och Bosona (2013) bekräftar att forskningen som fokuserar på logistiksystem på jordbrukets utbudssida är begränsad. Detta tydliggör relevansen för denna studie, som fokuserar på ett specifikt och mindre utforskad del i leveranskedjan.

Routroy och Behera (2017) har genomfört en studie som visar att lagerhanteringspolicy, efterfrågeprognoser och integration är centrala faktorer för att uppnå en effektiv leveranskedja. Författarna belyser i samma studie att det finns avsaknad av forskning inom dessa faktorer. Resultatet av denna studie stärker litteraturen, eftersom resultat visar att avsaknad av realtidsinformation och bristande integration mellan avdelningar är centrala utmaningar vid foderbrist. Integration och prognoser är väsentliga verktyg för att uppnå en optimal leveranskedja. Slutligen visar studiens resultat att systemstöd, kartläggning, kommunikation och resiliens är nyckelfaktorer för en framgångsrik leveranskedjan. Detta bekräftas i tidigare forskning som Nordmark (2012) och Routroy och Behera (2017) genomfört.

6. Slutsatser

Kapitel sex redovisar författarens slutsatser, genom att besvara studiens syfte och forskningsfrågor i relation till de huvudsakliga resultaten. Kapitlet avslutas sedan med en kritisk reflektion samt förslag till framtida forskning.

6.1 Sammanfattande slutsatser

Denna studie har syftat till att analysera och kartlägga brister i de organisatoriska processerna inom leveransflödet, med fokus på hur varubrist på foder uppstår hos en foderproducent. Studien har också undersökt hur foderproducenten kommunicerar varubrist till berörda kunder. Följande forskningsfrågor formulerades för att uppfylla studiens syfte:

- *Vilka brister och utmaningar uppstår i nuvarande leveranskedja hos foderproducenten, och hur kan arbetsprocesser utvecklas för att hantera varubrist i leveranskedjan?*
- *Hur kommuniceras varubristen ut till foderproducentens kunder, och vilka åtgärder kan utvecklas och implementeras för att bibehålla god kundrelation?*

Utifrån studiens resultat framkommer det att varubrist drabbar främst det säckade fodret. Majoriteten av respondenterna beskriver att de främsta utmaningarna i nuvarande leveranskedja är både den interna och externa integrationen samt produktionens driftsäkerhet. Varubrist uppstår av flera anledningar, resultatet tyder på kommunikationsmiss mellan planering och produktion, missbedömning av lagersaldot eller i prognostiseringen. Uppfattningen om den interna integrationen och kommunikationen är blandad beroende på vilken avdelning som intervjuats. Säljrespondenterna syftar till att de sällan blir informerade att en varubrist uppstått och får den information från kunden. Leveransplanering får sällan reda på varför bristen har uppstått, utan får information via mejl att varubrist har skett. Den främsta interna integrationen sker mellan produktion och foderplaneringen, eftersom dessa avdelningar har mest frekvent och direkt kommunikationen med varandra. Utifrån resultatet går det att urskilja att den externa integrationen behöver utvecklas. Fallföretaget använder externa transportföretag med egna transportplanerare. Det förekommer informationsdelning mellan fallföretaget och åkerierna. Transportplaneringen kan se lagersaldo och planerar därefter, dock sker ingen realtidsdelning. I nuvarande systemdelning planerar åkeri transporten av varor utan att det allokeras. Då uppstår det en risk att en annat åkeri samtidigt bokar samma varor. Denna dubbelbokning uppdagas sedan i samband med att produktionen ska

packa ordern. Transportkoordinatören menar på att transportplanering borde enbart kunna boka transport till bekräftad leverans.

För att undvika varubrist tyder resultatet att fallföretaget behöver utveckla systemstöd som kan hantera bättre extern integration samt möjliggör orderflytt av avvikande ordrar automatiskt. Utifrån litteraturen behöver fallföretaget applicera åtgärder för att uppnå en mer resilient leveranskedja. Detta kan uppnås genom att göra en komplett kartläggning, där flaskhalsar identifieras och kan åtgärdas. Fallföretaget behöver utveckla processer där proaktiva åtgärder främjas. Förslag på åtgärder är att se över produktutbudet, storleken på säkerhetslager samt utveckla ett strukturerat turordningsystem, något som saknas i nuvarande rutiner. För att uppnå mer intern kommunikation behöver företaget utveckla det interna samarbetet. Det kan genomföras genom att dela statusinformation mellan avdelningar.

När varubrist uppstår får kunden information via SMS, resultatet tyder på att det är ett effektivt och snabb kommunikationsväg. Fallföretagets kunder ha en hög acceptansnivå om de får information om varför varubristen har uppstått. När informationen skickas via SMS får kunden svårt att återkoppla och uttrycka sitt missnöje, vilket kan vara en av anledningarna till att acceptansnivån tolkas som hög. Slutsatsen författaren kan konstatera att transparens, och tydlig kommunikation är nyckelfaktorer för att bevara en tillit och god kundrelation. Resultatet framhäver att kompensationer genom justering av priser eller extra rabatt uppskattas extra kunden. Slutligen upplever författaren att ytterligare åtgärder kan implementeras eller utvecklas för att bibehålla förtroende och tillit. Fallföretaget kan implementera uppföljande samtal till kunder som blivit påverkade av upprepande brister. Sälj påpekade att förståelsen ökas om det finns en etablerad relation, och på sätt kan servicemisslyckandet neutraliseras.

6.2 Kritisk reflektion

Det är viktigt att poängtera studiens begränsningar i en kritisk reflektion. Den första aspekten att beakta är att författaren har intervjuat respondenter som representerar delar av fallföretagets leveranskedja. Det har däremot inte genomförts en intervju med personal från produktionsavdelningen. Detta innebär att viktiga aspekter och perspektiv från produktionens sida har uteblivits. Studien har inte intervjuat fallföretagets kunder. Det hade varit intressant att undersöka om kunderna delar samma åsikt om hög acceptansnivå vid varubrist.

En annan aspekt som hade kunnat stärka generaliserbarheten för studien hade varit om studien hade undersökt leveranskedjor från flera foderproducenter. Att

inkludera olika aktörer inom området gör det möjligt att identifiera gemensamma mönster och avvikelser mellan leveranskedjor för att stärka resultatet.

Slutligen bör det noteras att studien teoretiska ramverk enbart inkluderar en teori (rättviseteorin) inom området Service recovery. Detta kan begränsa studiens analys, och genom att integrera ytterligare teorier som behandlar lojalitet och kundnöjdhet hade studien kunnat bidra med en djupare förståelse över hur servicemisslyckanden påverkar kundrelationer.

6.3 Framtida forskning

Med bakgrund över studiens begränsningar finner författaren att framtida forskning skulle kunna jämföra flera foderproducenters leveranskedjor. Då kan gemensamma mönster och avvikelser jämföras, vilket kan bidra till en ökad förståelse för sektorns strukturella utkamningar och möjligheter.

En annat förslag på framtida forskning är att fokusera på servicemisslyckanden genom att inkludera kunders perspektiv. Detta skulle bidra till en mer nyanserad bild över hur leveransproblem påverkar och upplevs i praktiken.

Referenser

- Agrifood (2010) Jordbruket, växthusgaserna och effektiva styrmedel
https://www.agrifood.se/files/agrifood_rapport_20103.pdf [2025-01-27]
- Akyar, I. (2012). *Latest Research into Quality Control*. Janeza Trdine 9, Croatia
<https://www.intechopen.com/chapters/37593>
- Albihn, A., Seligsohn, D., Rydhmer, L., Gunnarsson, S. & Hansson, P.-A. (2021).
Klimatanpassning av svensk animalieproduktion.
https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/fu-food/publikationer/future-food-reports/slu-futurefood_rapport15_klimatanpassningavsvenskanimalieproduktion2.pdf
- Ambe, I. M., & Badenhorst-Weiss, J. A. (2011). Managing and controlling public sector supply chains. *Supply Chain Management*, 73-92.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of marketing*, 54 (2), 69-.
<https://doi.org/10.2307/1251871>
- Bosona, T. (2013). Integration of Logistics Network in Local Food Supply Chains. Diss. Swedish University of Agricultural Sciences.
https://pub.epsilon.slu.se/10870/1/Bosona_T_131028.pdf
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). Interviews - learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. 3. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Brinkmann, S., Kvale, S., 2006. CONFRONTING THE ETHICS OF QUALITATIVE RESEARCH, *Journal of Constructivist Psychology*, 18:2, 157- 181
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10720530590914789>
- Bryman, A., Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 3, Liber AB: Stockholm.
- Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2011). Integrating lean, agile, resilience and green paradigms in supply chain management (LARG_SCM). *Supply chain management*, 2, 151-179.

- Chaharsooghi, S. K., & Heydari, J. (2011). Strategic fit in supply chain management: a coordination perspective. *Supply Chain Management*.
- Chen, Y., Li, Y. and Li, C. (2020), “Electronic agriculture, block chain and digital agricultural democratization: origin, theory and application”, *Journal of Cleaner Production*, Elsevier, Vol. 268, p. 122071.
- Chen, H., Daugherty, P.J. & Landry, T.D. (2009). Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework. *Journal of Business Logistics*, 30 (2), 27–46.
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00110.x>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Fifth Edition. Pearson Education.
- Eriksson, C., Fischer, K. & Ulfbecker, E. (2020). Technovisions for Food Security as Sweden Restores Its Civil Defence. *Science, Technology and Society*, 25 (1), 106–123. <https://doi.org/10.1177/0971721819889924>
- Folinas, D., Aidonis, D., Manikas, I., & Bochtis, D. (2015). Logistics processes prioritization in the agrifood sector. *International Journal of Agricultural Management*, 4(2), 72-83.
- Fox, M. S., Chionglo, J. F., & Barbuceanu, M. (1993). The integrated supply chain management system.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin’s paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. *Journal of Sustainable Social Change*. 10(1), 2. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>
- Gardas, B.B., Raut, R.D., Cheikhrouhou, N. & Narkhede, B.E. (2019). A hybrid decision support system for analyzing challenges of the agricultural supply chain. *Sustainable Production and Consumption*, 18, 19–32.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.11.007>
- Gebresenbet, G. & Bosona, T. (2012). Logistics and Supply Chains in Agriculture and Food. I: *Pathways to Supply Chain Excellence*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/25907>
- Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(Winter), 10-13.

- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*. 2 (105), 163–194.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*. 18 (1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gustafsson, O., Nylander, J. (2022) Prisvolatilitet, riskbedömning och strategi hos svenska lantbrukare på grund av kriget i Ukraina. Kandidatarbete. Sveriges lantbruks universitet. <https://stud.epsilon.slu.se/18302/1/nylander-j-et-al-20220907.pdf>
- Hasibuan, C. (2020). The measurement of customer satisfaction towards the service quality at xyz wholesale by using fuzzy service quality method. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 909. 012053. https://www.researchgate.net/publication/347830929_The_measurement_of_customer_satisfaction_towards_the_service_quality_at_xyz_wholesale_by_using_fuzzy_service_quality_method
- Huang, Y.-S., Hsu, Y.-C. & Fang, C.-C. (2019). A study on contractual agreements in supply chains of agricultural produce. *International Journal of Production Research*, 57 (11), 3766–3783. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1566658>
- Hughes, D. (2003). *Food Manufacturing*. I: Bourlakis, M. A. & Weightman P. W. H. (Eds.) *Food Supply Chain Management*. 99-115. Oxford: Blackwell Publishing Ltd
- Ismail, H.S. & Sharifi, H. (2006). A Balanced Approach to Building Agile Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 36. 431-444. 10.1108/09600030610677384.
- Jordbruksverket (2024a). Jordbruksföretag och företagande 2024. <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2024-11-12-jordbruksforetag-och-foretagare-2024#h-Kortomstatistiken> [2025-01-25]
- Jordbruksverket (2024b) Jordbruket i siffror: År 2023 fanns det 56 171 jordbruksföretag i Sverige <https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2024/03/08/ar-2023-fanns-det-56-171-jordbruksforetag-i-sverige/> [2025-03-06]

Jordbruksverket (2024c) *Färre jordbruksföretag- störst minskning på växtodlingssidan*
<https://www.mynewsdesk.com/se/jordbruksverket/pressreleases/faerre-jordbruksfoeretag-stoerst-minskning-paa-vaextodlingssidan-3307994>

[2025-03-06]

Jordbruksverket (2023) *Mervärden inom svensk livsmedelsproduktion*
<https://www2.jordbruksverket.se/download/18.1b85d7518aa1138a8f648d5/1695027517772/ovr650v2.pdf> [2025-03-06]

Jordbruksverket (2022) *Mervärden hos svensk mat*
<https://jordbruksverket.se/mat-och-drycker/hallbar-produktion-och-konsumtion-av-mat/mervarden-hos-svensk-mat#h-Ekonomiochlivsmedelsforsorjning>

[2025-01-25]

Kaufman, R. (1997), "Nobody wins until the consumer says 'I'll take it'", *Apparel Industry Magazine*, Vol. 58 No. 3, pp. 14-16.

Khandelwal, C., Singhal, M., Gaurav, G., Dangayach, G.S. & Meena, M.L. (2021). Agriculture Supply Chain Management: A Review (2010–2020). *Materials Today: Proceedings*, 47, 3144–3153. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.193>

Khanuja, A. and Jain, R.K. (2020), "Supply chain integration: a review of enablers, dimensions and performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 264-301. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0217>

Korucuk, S., Tirkolaei, E.B., Aytekin, A., Karabasevic, D. & Karamaşa, Ç. (2023). Agile supply chain management based on critical success factors and most ideal risk reduction strategy in the era of industry 4.0: application to plastic industry. *Operations management research*, 16 (4), 1698–1719.
<https://doi.org/10.1007/s12063-023-00360-5>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3rd ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Lantmännen (u.å:a) Division Lantbruk <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/organisation-och-verksamhet/division-lantbruk/> [2025-01-31]

- Lantmännen (u.å.b) Mer om Lantmännen <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/mer-om-lantmannen/> [2025-04-24]
- Liao, H. (2007). Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures. *Journal of applied psychology*. 92(2), 475–489.
- Livsmedelsverket (2025) Potatis och spannmål <https://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/miljo/miljosmarta-matval2/potatis-spannmal> [2025-03-10]
- Ljungberg, D. (2006). Effective Transport Systems in Food and Agricultural Supply Chains. Diss. Swedish University of Agricultural Sciences. https://pub.epsilon.slu.se/1245/1/Avhandling_nr_100.2006_kappan.pdf
- Ljungberg, D., Gebresenbet, G., Nordmark, I., Bosona, T.G., Jürriado, R., Cardoso, M. & Redman, L. (2012). Lokal matlogistik - Möjligheter till utveckling, effektivisering och integration med storskaliga logistikkedjor. https://pub.epsilon.slu.se/9364/1/ljungberg_d_et_al_121228.pdf
- Ma, X., Wang, S., Islam, S.M. and Liu, X. (2019), “Coordinating a three-echelon fresh agricultural products supply chain considering freshness-keeping effort with asymmetric information”, *Applied Mathematical Modelling*, Vol. 67, pp. 337-356, doi: 10.1016/j.apm.2018.10.028.
- Maslaric, M., & Groznik, A. (2011). Towards improving supply chain coordination through business process reengineering. In *Supply chain management*. IntechOpen.
- Mardenli, A., Sackmann, D., Fiedler, A., Rhein, S. & Alghababsheh, M. (2024). Determinants of information asymmetry in agri-food supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, 36 (1), 259–289. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2023-0330>
- Mellat-Parast, M. & Spillan, J.E. (2014). Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 25 (2), 289–314. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0066>
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2), pp. 1-25.

- Merriam, S.B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144390710
- Mohd Arifin, S. R. (2018) "Ethical Considerations in Qualitative Study", INTERNATIONAL JOURNAL OF CARE SCHOLARS, 1(2), pp. 30–33
<https://journals.iium.edu.my/ijcs/index.php/ijcs/article/view/82>
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. International Journal of Qualitative Methods. 1(2), 13–22.
<https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Mihas, P. (2019). Qualitative Data Analysis. Oxford Research Encyclopedia of Education.
- Misra, N. N., Dixit, Y., Al-Mallahi, A., Bhullar, M. S., Upadhyay, R., & Martynenko, A. (2022).IoT, big data and artificial intelligence in agriculture and food industry. IEEE Internet ofThings Journal, 9(9), 6305–6324.
<https://doi.org/10.1109/JIOT.2020.2998584>
- Muhammad, L. and Gul-e-Rana, G.-e. (2019), "Do service firm employee and customer relations matter for customer forgiveness in service recovery?", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 31 No. 4, pp. 1216-1232.
<https://doi.org/10.1108/APJML-09-2018-0355>
- Nguyen, D.T., McColl-Kennedy, J.R. and Dagger, T.S. (2012), "Matching service recovery solutions to customer recovery preferences", European Journal of Marketing, Vol. 46 No. 9, pp. 1171-1194.
<https://doi.org/10.1108/03090561211247865>
- Nordmark, I. (2006). Optimisation and Integration in Local Food Distribution. Diss. Swedish University of Agricultural Sciences.
https://pub.epsilon.slu.se/9167/1/nordmark_i_121029.pdf
- Näslund, D. & Hulthen, H. (2012), "Supply chain management integration: a critical analysis", Benchmarking: An International Journal, Vol. 19 No. 4/5, pp. 481-501.
<https://doi.org/10.1108/14635771211257963>

- Pal, D., & Sharma, L. (2018). Agricultural value chain: Concepts, definitions & analysis tool. *Journal of Progressive Agriculture*, 9(2), 53-60.
<https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jpa&volume=9&issue=2&article=010&type=pdf>
- Pawlak, K., & Kołodziejczak, M. (2020). The role of agriculture in ensuring food security in developing countries: Considerations in the context of the problem of sustainable food production. *Sustainability*, 12(13), 5488 <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5488>
- Peinkofer, S. T., Esper, T. L., Smith, R. J., & Williams, B. D. (2022). Retail "save the sale" tactics: Consumer perceptions of in-store logistics service recovery. *Journal of Business Logistics*, 43(2), 238-264.
- Power, D.J., Sohal, A.S. and Rahman, S. (2001), "Critical success factors in agile supply chain management - An empirical study", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 247-265.
<https://doi.org/10.1108/09600030110394923>
- Quintana, B. M., & León, M. B. Q. (2021). Differences between a traditional supply chain and an integrated supply chain. *EM Senhoras, Administração: Estudos organizacionais e sociedade*, 3.
- Richey, R., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S.E. and Adams, F.G. (2009), "The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 No. 10, pp. 826-840.
<https://doi.org/10.1108/09600030911011432>
- Riege, A.M. (2003). Validity and Reliability Tests in Case Study Research: A Literature Review with "Hands-on" Applications for each Research Phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 6, 75-86
<https://doi.org/10.1108/13522750310470055>
- Robson, C. (2011). *Real World Research*. John Wiley & Sons Ltd. 3rd ed. United Kingdom.
- Routroy, S. & Behera, A. (2017). Agriculture supply chain: A systematic review of literature and implications for future research. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 7 (3), 275–302.
<https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2016-0039>

- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semistructured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*. 12(1), 22-29
- Russo, I., Masorgo, N. and Gligor, D.M. (2022), "Examining the impact of service recovery resilience in the context of product replacement: the roles of perceived procedural and interactional justice", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 52 No. 8, pp. 638-672.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2021-0301>
- Samaranayake, P. (2005), "A conceptual framework for supply chain management: a structural integration", *Supply Chain Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 47-59.
<https://doi.org/10.1108/13598540510578379>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8 uppl.). Pearson Education Limited
- Shen, B., Choi, T.-M. & Minner, S. (2019). A review on supply chain contracting with information considerations: information updating and information asymmetry. *International Journal of Production Research*, 57 (15–16), 4898–4936.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1467062>
- Shukla, S., Kapoor, R., Gupta, N. & Arunachalam, D. (2022). Knowledge transfer, buyer-supplier relationship and supplier performance in agricultural supply chain: an agency theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, 27 (3), 738–761.
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0514>
- Sjah, T., & Zainuri, Z. (2020). Agricultural supply chain and food security. In *Zero Hunger* (pp. 79-88). Cham: Springer International Publishing.
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-95675-6_82.pdf
- Smith, A.K., Bolton, R.N. & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/002224379903600305>
- Stevens, G.C. and Johnson, M. (2016), "Integrating the Supply Chain ... 25 years on", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 19-42. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2015-0175>

- Trang, N. T. X. (2016). Design an ideal supply chain strategy. *Advances in Management*, 9(4), 20.
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis. *International food and agribusiness management review*, 14(2), 51-82.
- Truong, H.Q., Sameiro, M., Fernandes, A.C., Sampaio, P., Duong, B.A.T., Duong, H.H. & Vilhenac, E. (2017). Supply chain management practices and firms' operational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (2), 176–193. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2015-0072>
- Vaerenbergh, Y.V., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of service research*, 22(2), 103-119.
- Vaerenbergh, Y. V., & Orsingher, C.. (2016). Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda. *Academy of Management Executive*. 30. 10.5465/amp.2014.0143.
- Vanpoucke, E., Vereecke, A. & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32 (7–8), 446–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.004>
- Yazdani, M., Gonzalez, E. D. R. S., & Chatterjee, P. (2021). A multi-criteria decision-making framework for agriculture supply chain risk management under a circular economy context. *Management Decision*, 59(8), 1801–1826 <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1088>
- Yin, R.K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB
- Zhai, T., Wang, D., Zhang, Q., Saeidi, P. & Raj Mishra, A. (2023). Assessment of the agriculture supply chain risks for investments of agricultural small and medium-sized enterprises (SMEs) using the decision support model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36 (2), 2126991. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2126991>
- Zhao, G., Liu, S., Lopez, C., Chen, H., Lu, H., Mangla, S.K. & Elgueta, S. (2020). Risk analysis of the agri-food supply chain: A multi-method approach. *International*

Journal of Production Research, 58 (16), 4851–4876.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1725684>

Personlig kommunikation

Henrik Johnsson, Planerare foder-bulk, Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-03-25

Fanny Andersson, Planerare foder-säck, Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-03-25

Oscar Book, Transportkoordinator, Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-03-17

Respondent A, Leveransplanering, Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-04-03

Respondent B, Leveransplanering, Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-04-03

Thea Kristensson, Sälj Pigfor, Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-04-03

Anna Kyén, Sälj Nötfor Lantmännen Lantbruk, digital intervju, 2025-04-09

Populärvetenskaplig sammanfattning

I takt med att befolkningen ökar ställs högre krav på jordbruket att leverera mat. Detta innebär att kraven på jordbrukssektorn och deras leveranskedjor ökar. I Sverige är det ca 27 % av lantbruksföretagen som är specialiserade på animalieproduktion. Det är särskilt viktigt att leveranskedjorna som tillgodoser djurens foder upprätthåller en hög leveransprecision. Det innebär att lantbrukare är beroende av att djurens foder levereras i tid.

Denna studie undersöker vad som sker, från foderproducenternas perspektiv, vid varubrist. Studien fokuserar på hur varubrist upp kommer och hanteras interna samt hur detta kommuniceras till kunderna. Studien bygger på intervjuer med anställda hos ett foderproducerande företag och analyserar de interna processerna.

Resultaten visar att välfungerande samarbete både internt, inom företaget, och med externa parter är avgörande för att kunna producera och leverera foder, tillsammans med ett bra tekniskt systemstöd. Några av de centrala problemområden som studien kommer fram till är foderfabrikernas driftsäkerhet, och hantering av säkerhetslagar. Slutligen framkommer det att tydlig och öppen kommunikation med kunderna, särskilt vid varubrist, är avgörande för att bibehålla förtroendet och lojaliteten. Resultatet tyder på att erbjuda prisjusteringar eller kompensations är viktigt åtgärder för att mildra varubristens negativa effekter i relation till att bibehålla ett gott kundförhållande.

Tack

Jag vill framföra ett stort tack till min handledare Karin Hakelius, som har fått agera bollplank under arbetets gång och som kommit med värdefulla insikter och goda råd. Samtidigt vill jag rikta ett tack till alla respondenter som har varit delaktiga i studien, som tog sig tid att intervjuas och kom med värdefulla perspektiv på deras upplevelse av leveranskedjan. Ett extra stort tack vill jag rikta mot Alexandra Strengnell, Gruppchef Kund- och Leveransservice, på Lantmännen för all hjälp, goda råd och pepp under arbetets process. Slutligen vill jag också rikta tack mot Lantmännen för idén som ligger till grund för denna studie.

Bilagor

Dessa bilagor återger uppsatsen intervjuguider som har varit grunden för insamlingen av det empiriska materialet.

Bilaga 1: Intervjuguide Transportkoordinator

1. Vad innebär din roll som transportkoordinator på Lantmännen Lantbruk
2. Hur skulle du beskriva hur leveranskedjan och leveransflödet ser ut idag för foderleveranser?
3. Vilka är de mest vanliga avvikelserna och hur utspelar det sig?
4. Vart och hur upplever du att brister uppstår?
5. Hur ser er nuvarande process ut för att identifiera och hantera varubrist i leveranskedjan?
6. Vilka utmaningar upplever du finns i flödet med en nuvarande hanteringen av varubrist?
7. Hur ser ansvarsfördelningen ut och arbetar ni internt mellan olika avdelningar?
8. Finns det några åtgärder eller processförbättringar som ni redan har implementerat för att optimera hantering av varubrist?
9. Vilka faktorer avgör hur ni prioriterar kunder vid varubrist och vilka strategier använder ni er av för att prioritera?
10. Hur och när kommuniceras eventuella briser ut till kund och vem har ansvaret för att göra det?
11. I vilket format informerar ni era kunder om leveransförseningar?
12. Hur upplever ni att kunden reagerar på er nuvarande kommunikationsstrategi vid förseningar eller utebliven leverans?
13. Hur arbetar ni med uppföljning?
14. Finns det några exempel på åtgärder ni vidtagit för att förbättra kommunikationen vid leveransproblem?
15. Hur skulle ni vilja förbättra er nuvarande kommunikationsstrategi för att bättre hantera kundernas förväntningar och skapa större förtroende?

Bilaga 2-Intervjuguide Foderplanering

1. Vad innebär din roll som foderplanerare på Lantmännen Lantbruk
2. Hur skulle du beskriva hur leveranskedjan och leveransflödet ser ut idag för foderleveranser?
3. Vilka är de mest vanliga avvikelserna och hur utspelar det sig?
4. Vart och hur upplever du att brister uppstår?
5. Hur ser er nuvarande process ut för att identifiera och hantera varubrist i leveranskedjan?
6. Vilka utmaningar upplever du finns i flödet med en nuvarande hanteringen av varubrist?
7. Hur ser ansvarsfördelningen ut och arbetar ni internt mellan olika avdelningar?
8. Finns det några åtgärder eller processförbättringar som ni redan har implementerat för att optimera hantering av varubrist?
9. Vilka faktorer avgör hur ni prioriterar kunder vid varubrist och vilka strategier använder ni er av för att prioritera?
10. Hur och när kommuniceras eventuella briser ut till kund och vem har ansvaret för att göra det?
11. I vilket format informerar ni era kunder om leveransförseningar?
12. Hur upplever ni att kunden reagerar på er nuvarande kommunikationsstrategi vid förseningar eller utebliven leverans?
13. Hur arbetar ni med uppföljning?
14. Finns det några exempel på åtgärder ni vidtagit för att förbättra kommunikationen vid leveransproblem?
15. Hur skulle ni vilja förbättra er nuvarande kommunikationsstrategi för att bättre hantera kundernas förväntningar och skapa större förtroende?

Bilaga 3: Intervjuguide Leveransplanering

1. Kan du berätta om din roll i företaget och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Hur skulle du beskriva hur leveranskedjan och leveransflödet ser ut idag för foderleveranser?
3. Vilka är de mest vanliga avvikelserna och hur utspelar det sig?
4. Hur hanterar ni idag en situation där det uppstår varubrist? Vart och hur upplever du att brister uppstår?
5. Hur ser er nuvarande process ut för att identifiera och hantera varubrist i leveranskedjan?
6. Vilka utmaningar upplever du finns i flödet med en nuvarande hanteringen av varubrist?
7. Hur ser ansvarsfördelningen ut och arbetar ni internt mellan olika avdelningar?
8. Finns det några åtgärder eller processförbättringar som ni redan har implementerat för att optimera hantering av varubrist?
9. Vilka faktorer avgör hur ni prioriterar kunder vid varubrist och vilka strategier använder ni er av för att prioritera?
10. Vilka utmaningar upplever ni i dagsläget vid hantering av varubrist?
11. På vilket sätt tror du att processerna skulle kunna utvecklas eller förbättras?
10. Hur och när informerar ni kunder om eventuella leveransförseningar?
11. Vilka kanaler (t.ex. telefon, e-post, SMS, digitala plattformar) används för att kommunicera med kunder vid leveransproblem?
12. Hur upplever du kundernas reaktioner på dessa kommunikationssätt?
13. Finns det en standardiserad kommunikationsplan för hur och när kunder ska informeras vid förseningar?
14. Vad gör ni för att upprätthålla kundens förtroende vid leveransproblem?
15. Vilka förbättringsområden ser du när det gäller kommunikationen med kunderna vid leveransförseningar?

Bilaga 4: Intervjuguide Sälj

1. Kan du berätta om din roll som säljare?
2. Vilken typ av kunder arbetar du främst med (t.ex. små gårdar, stora lantbruksföretag, återförsäljare)?
3. Hur hanterar ni som säljare situationer där det uppstår brist på vissa foderprodukter?
4. Hur fungerar den nuvarande leveranskedjan fungerar, finns det något du hade velat göra annorlunda?
5. Vilka faktorer avgör **vilka kunder som prioriteras** vid varubrist?
 - Är det baserat på t.ex. köphistorik, volym, långsiktiga relationer eller något annat?
6. Har du någon möjlighet att själv påverka kundprioriteringen och hur tror du att prioriteringsprocessen kan förbättras?
7. Hur informerar du kunderna när det uppstår leveransförseningar, och vilka kommunikationskanaler upplever du att kunderna föredrar vid leveransproblem?
8. Hur reagerar kunderna oftast vid förseningar, och hur hanterar du eventuellt missnöje?
9. Finns det en standardiserad strategi eller mall för hur ni ska kommunicera vid leveransproblem, eller är det upp till varje säljare?
10. Vad gör ni som säljare för att upprätthålla kundens förtroende vid förseningar?
11. Har du exempel på en situation där kommunikationen kring en leveransförsening fungerade extra bra – eller mindre bra?
12. Vilka utmaningar upplever du i din roll när det gäller att hantera varubrist och kundkommunikation?
13. Om du fick föreslå en förbättring för att optimera hur foderleverantören prioriterar kunder vid varubrist – vad skulle det vara?
14. Vad tror du skulle kunna förbättras i kommunikationen med kunder vid leveransproblem?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

☒ JA, jag, Julia Arvidsson har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta