

Logistiska utmaningar och lösningar under COVID-19-pandemin – En fallstudie av Ab Rani Plast Oy

Mick Österbacka

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Företagsekonomi

Vasa 2025

EXAMENSARBETE

Författare: Mick Österbacka

Utbildning och ort: Tradenom / Vasa

Inriktning: Internationell handel

Handledare: Monika Kärkkäinen

Titel: Logistiska utmaningar och lösningar under COVID-19-pandemin – En fallstudie av Ab Rani Plast Oy

Datum: 21.04.2025

Sidantal: 28

Bilagor: 1

Abstrakt

Syftet för detta examensarbete är att undersöka och analysera hur ett företag inom plastindustrin, Ab Rani Plast Oy, påverkades av COVID-19-pandemin ur ett logistiskt perspektiv, samt att få en inblick i vilka strategier och åtgärder företaget använde sig av för att hantera dessa utmaningar. Studien fokuserar sig särskilt på företagets logistiska effektivitet och motståndskraft under en global kristid.

Pandemins spridning ledde till omfattande störningar i försörjningskedjor, vilket krävde snabba anpassningar och beslut från företagets sida. Genom att använda en kvalitativ forskningsmetod, som baseras på semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom företaget, har denna studie fått inblick i hur Rani Plast hanterade logistiska svårigheter som medföljde pandemin.

Resultaten visar att företagets förmåga att kombinera effektivitet med flexibilitet spelade en stor avgörande roll i hanteringen av pandemins störningar. Genom att analysera kopplingarna mellan teori och praktik, inom områden som lean management, riskhantering och supply chain resilience, så tar studien fram hur Rani Plast anpassade sina processer och vad andra företag kan lära sig av detta. Arbetet bidrar därmed till en djupare förståelse för hur företag inom industrin kan förbereda sig inför framtida kriser.

Språk: svenska

Nyckelord: riskhantering, COVID-19, logistik

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Mick Österbacka

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja: Monika Kärkkäinen

Nimike: Logistiset haasteet ja ratkaisut COVID-19-pandemian aikana – Tapaustutkimus Ab Rani Plast Oy:stä

Päivämäärä: 21.04.2025

Sivumäärä: 28

Liitteet: 1

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja analysoida, miten toimiva yritys muoviteollisuudessa, Ab Rani Plast Oy, joutui sopeutumaan COVID-19-pandemian aiheuttamiin logistisiin haasteisiin sekä millaisia strategioita ja erilaisia toimenpiteitä yritys käytti näiden haasteiden hallitsemiseksi. Tutkimus keskittyy erityisesti yrityksen logistiseen tehokkuuteen ja sen toimintakykyyn joustavasti globaalin kriisin aikana.

Pandemian leviäminen aiheutti laajoja häiriöitä toimitusketjuissa, mikä vaati yrityksiltä nopeaa päätöksentekoa ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä, erityisesti puolistrukturoitujen haastattelujen kautta, jotka toteutettiin yrityksen avainhenkilöiden kanssa, saatiin syvälinen käsitys siitä, miten Rani Plast hallitsi pandemian tuomia logistisia vaikeuksia.

Tulokset osoittavat, että yrityksen kyky yhdistää tehokkuutta ja joustavuutta oli keskeinen tekijä pandemian aiheuttamien häiriöiden hallinnassa. Analysoimalla teorian ja käytännön välisiä yhteyksiä, esimerkiksi lean-johtamisen, riskienhallinnan ja toimitusketjujen resilienssin näkökulmista, työ tuo esiin, miten Rani Plast mukautti toimintaansa ja mitä muut yritykset voivat oppia tästä. Tutkimus tarjoaa näin syvempää ymmärrystä siitä, miten teollisuusyritykset voivat varautua tuleviin kriiseihin.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: riskienhallinta, COVID-19, logistiikka

BACHELOR'S THESIS

Author: Mick Österbacka

Degree Programme: Business Administration

Specialisation: International Business

Supervisor(s): Monika Kärkkäinen

Title: Logistical challenges and solutions during the COVID-19 pandemic – A case study of Ab Rani Plast Oy

Date: 21.04.2025

Number of pages: 28

Appendices: 1

Abstract

The main objective of this thesis, is to examine and analyze how a company within the plastics industry, Ab Rani Plast Oy, was affected by the COVID-19 pandemic from a logistical point of view. The study aims to explore the strategies and actions the company implemented to address the emerging challenges the pandemic brought with it. Particular focus was placed on the company's logistical efficiency and resilience during a global crisis.

The spread of the pandemic led to significant disruptions in supply chains, which required companies to make rapid decisions and adapt quickly. A qualitative research method was applied, primarily through semi-structured interviews with key personnel within the company. These interviews provided highly valuable insight into how Rani Plast managed to overcome the logistical difficulties brought on by the pandemic.

The findings in this thesis indicate that the company's ability to combine its efficiency with flexibility played a crucial role in overcoming the disruptions caused by the pandemic. By examining the connections between theory and practice, within areas such as lean management, risk management and supply chain resilience, the studies show how well Rani Plast adapted its own operations. The thesis therefore contributes to a deep and well understanding of how industrial companies can better prepare for future crises.

Language: Swedish

Key words: risk management, COVID-19, logistics

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund och problematisering	1
1.2	Syfte & forskningsfrågor	2
1.3	Avgränsningar	2
2.	Metod.....	3
2.1	Forskningsmetoder	3
2.2	Val av forskningsmetod	4
2.3	Datainsamling	5
2.4	Reliabilitet och validitet.....	5
3.	Teori	7
3.1	Definition av logistik.....	7
3.1.1	Logistikens roll i ett företag.....	8
3.1.2	Logistisk effektivitet.....	8
3.2	Supply Chain Management och dess betydelse.....	9
3.2.1	SCM:s påverkan på företags konkurrenskraft	10
3.3	Riskhantering inom logistik.....	11
3.3.1	Definition och typer av risker inom logistik och försörjningskedjor.....	11
3.3.2	Riskhanteringsmodeller (ISO 31000, ERM, SCRM).....	12
3.3.3	Koppling mellan riskhanteringsmodeller och logistik.....	14
3.3.4	Supply Chain Resilience	15
3.4	Lean management och logistiska processer.....	16
3.5	Tidigare forskning om pandemins påverkan på logistiska processer	16
4.	Empiri.....	17
4.1	Ab Rani Plast Oy	18
4.2	COVID-19:s påverkan på logistiska processer och försörjningskedjan vid Rani Plast	19
4.3	Logistiska utmaningar och strategier som Rani Plast implementerade.....	20
4.4	Intervjuer med nyckelpersoner: Analys av deras syn på riskhantering under pandemin	21
5.	Diskussion.....	23
5.1	Jämförelse mellan teori och empiri.....	23
5.2	Vad kan företaget och andra dra för lärdomar inför framtida kriser?.....	25

Bilageförteckning

Bilaga 1: Intervjumall med frågor till nyckelpersoner

1. Inledning

I dagens globaliserade värld är logistik en otroligt viktig och kritisk faktor för olika företag för att de ska hålla sig konkurrenskraftiga. Snabba leveranser, låga kostnader och nöjda kunder är alla möjliga med effektiva försörjningskedjor. Globaliseringen medför också att komplexiteten förändras för logistiksystem och de blir alltmer sårbara för störningar. Naturkatastrofer, olika typer av politiska konflikter eller pandemier kan slå ut en hel leveranskedja snabbt och orsaka omfattande konsekvenser för företag runtom i världen. COVID-19-pandemin visade och lyfte fram detta väldigt tydligt. Logistikflöden för stora och små företag påverkades av krisen eftersom den medförde och orsakade globala transportstörningar, produktionsstopp, brist på råvaror, och även personalfrånvaro. En stor del av företagen var tvungna att göra omvärderingar av sina logistikplaner och fatta snabba beslut för att hålla igång sin verksamhet. När denna kris inträffade var det nödvändigt att kombinera effektiviteten med flexibilitet och motståndskraft. Inom logistikforskningen diskuteras frågor med begrepp som försörjningskedjors motståndskraft, så kallad Supply Chain Resilience, samt riskhantering i försörjningskedjor.

De logistiska utmaningarna som har uppstått och följt under och efter pandemin utgör en relevant bakgrund för att undersöka och analysera hur enskilda företag har upplevt och hanterat dessa utmaningar, inte minst företag där verksamheten är starkt beroende av en fungerande logistik. Ett sådant företag är Ab Rani Plast Oy, som bedriver sitt verksamhet inom plastfilmsproduktionen och har både nationella och internationella kunder. Att analysera hur Rani Plast påverkades av pandemin, och vilka strategier som användes för att åtgärda logistiska störningar, kan ge värdefulla insikter för praktisk tillämpning av teorier om logistisk effektivitet, riskhantering och resiliens.

1.1 Bakgrund och problematisering

Företag fokuserar vanligtvis på att optimera sin logistik baserat på sin kostnadseffektivitet och leveransprecision. Det belyser metoder som lean production och just-in-time fungerar

bra för att minska lager och förbättra flödet genom hela försörjningskedjan. Samtidigt så kan optimeringar som dessa göra det svårare för företag att vara förberedda på störningar. Företag står inför nya typer av problem som inte alltid kan lösas med eller genom traditionella system när en kris som COVID-19 plötsligt bryter ner leveranskedjor och orsakar brist på material och arbetskraft.

Företag använder ofta motståndskraft och effektivitet för att hantera dessa kriser. De har inte bara snabba och strömlinjeformade processer, de kan också anpassa sig, omfördela resurser och fatta beslut när saker och ting är osäkra. Därför är det nödvändigt att få en bättre förståelse för hur sådana företag fungerar i praktiken. Hur tar de besluten? Vilka kompromisser görs mellan redundans och effektivitet? På vilket sätt speglar dessa åtgärder de teorier som diskuteras inom områdena som riskhantering, lean och supply chain resilience?

1.2 Syfte & forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att undersöka hur Ab Rani Plast Oy:s logistik påverkades av COVID-19 och vilka åtgärder företaget tog och använde sig av för att hantera dessa utmaningar. Studien syftar även till att analysera hur företagets beslutsfattande kopplar sig till teorier om logistisk effektivitet, riskhantering och försörjningskedjornas resiliens.

Forskningsfrågorna som besvaras i examensarbetet:

- Vilka logistiska utmaningar uppstod för Ab Rani Plast Oy under COVID-19-pandemin?
- Vilka strategier och åtgärder användes för att hantera dessa utmaningar?
- Hur speglar företagets agerande teorierna om lean, riskhantering och supply chain resilience?

1.3 Avgränsningar

Studien är en fallstudie, så den fokuserar bara på pandemins logistikhantering för Ab Rani Plast Oy. Fokus ligger på interna och externa logistiska processer, och hur företaget ska kunna upprätthålla sin leveransförmåga och effektivitet under pandemin. Ett kvalitativt

men begränsat underlag kombineras med empirin genom intervjuer med två nyckelpersoner inom företaget – logistikchefen och produktionsdirektören.

Eftersom studien baseras och har fokus på ett enskilt företag och en specifik krissituation, är resultaten inte generaliserbara, men däremot kan de bidra till en djupare förståelse och insikt för hur ett industriellt logistikföretag i en nordisk kontext hanterar oväntade störningar, och vilka lärdomar man kan dra från den till framtida, liknande situationer.

2. Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras de forskningsmetoder som använts för att genomföra studien. Kapitlet inleds med en grundläggande beskrivning och förklaring av forskningsmetoder, följt av en genomgång av datainsamling och även valet av den kvalitativa metoden för att utföra studien.

2.1 Forskningsmetoder

Att välja en forskningsmetod spelar stor roll för att lösa forskningsfrågorna på ett tillförlitligt och relevant sätt. Forskning kan delas in i två kategorier: kvalitativa eller kvantitativa. Vilken analysmetod som väljs beror helt på studiens syfte, hur mycket data som finns tillgänglig och vilken analysmetod som är bäst lämpad för att uppnå forskningsmålen (Bryman & Bell, 2013).

Kvantitativ forskning har fokus på insamling och analysering av numerisk data så man kan hitta och identifiera olika mönster, testa hypoteser eller så kan man få tillräcklig information så att man kan dra generella slutsatser för större grupper. Metoden används ofta när man vill mäta eller testa olika teorier som baserar sig på statistiska analys. De vanligaste datainsamlingsmetoderna för kvantitativa studier är enkäter, strukturerade intervjuer, experiment eller observationer.

Både kvalitativa och kvantitativa metoder används ofta i företagsekonomisk forskning. Valet av metod beror på studiens syfte, om det handlar om att fördjupa förståelsen för processer och upplevelser, eller om att identifiera mönster och statistiska samband

(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Eftersom denna studie undersöker de logistiska utmaningar som uppstod under COVID-19-pandemin och hur Ab Rani Plast Oy hanterade dessa, är det avgörande att använda en metod som ger en detaljerad analys av företagsstrategier och anpassningsförmåga.

2.2 Val av forskningsmetod

För denna studie har en kvalitativ metod blivit valts då målet är att få en djupare förståelse för och inblick i de logistiska utmaningar som uppstod under COVID-19-pandemin, men också hur Ab Rani Plast Oy hanterade dessa. Med pandemin kom en tid som var kaotisk, en tid där företagen fick anpassa sina strategier nästan dagligen för att hålla upp sin verksamhet. I en sådan kontext passar den kvalitativa metoden väl, eftersom den möjliggör en närmare och djupare analys av företagets verksamhet och erfarenheter.

Kvalitativ forskning syftar till att ge en djupare förståelse av sociala fenomen, bland annat genom att utforska hur individer och organisationer upplever och tolkar sin omvärld, vilket möjliggör insikter om deras beteenden, behov och beslutsprocesser. Enligt Bryman och Bell (2013) är kvalitativ forskning en mycket generell term som används för att beskriva många olika typer av intervjuer. Metoden är särskilt värdefull när forskaren vill studera komplexa processer, beslutsfattande och strategier inom organisationer (Patel & Davidson, 2019).

En av de starkaste delarna med kvalitativ forskning är metodens förmåga att ge en bra helhetsbild av ett ämne genom att inkludera kontextuella faktorer och subjektiva erfarenheter. För att samla in data används ofta metoder såsom:

- Intervjuer – Strukturerade, semistrukturerade eller öppna intervjuer används för att få insikt i individers upplevelser och perspektiv (Denscombe, 2021).
- Observationer – Forskarens direkta närvaro vid en händelse eller inom en organisation möjliggör en djupare förståelse av beteenden och interaktioner.
- Dokumentanalys – Genom att granska rapporter, policyer och andra texter kan forskaren identifiera mönster och upprepande teman som bidrar till analysen av själva fenomenet.

Kvalitativa studier bygger på beskrivande i stället för numeriska data, vilket i sin del ger oss en djupare förståelse för hur företagsledare har resonerat och vilka metoder de har använt under COVID-19-pandemin (Creswell, 2014). Som ett resultat ger denna metodinsikter som kvantitativa metoder ofta har svårt att fånga, särskilt när det gäller individers uppfattningar och företagsanpassningar under förändringar och störningar.

2.3 Datainsamling

I denna studie, för att uppnå och få en full förståelse och samling av data hur Ab Rani Plast Oy hanterade logistiska utmaningar under COVID-19-pandemin så har man använt sig av kvalitativa metoder, huvudsakligen genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom företaget samt fått en inblick i dokumentanalys för att stärka studiens validitet (Bryman & Bell, 2013).

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med två nyckelpersoner i organisationen: produktionsdirektören och logistikchefen. Valet av dessa respondanter grundades på deras direkta inblick i företagets hantering av pandemins utmaningar och deras praktiska erfarenhet av logistikrelaterade beslut. Den semistrukturerade metoden tillät och ledde till en flexibel intervjuprocess där både förutbestämda frågor och följdfrågor användes för att skapa en mer interaktiv och utforskande diskussion. Denna metodik gav respondanterna möjlighet att fritt utveckla sina svar och ge en mer detaljerad bild av företagets strategier och anpassningar under pandemin. Datainsamlingen blev utformad och gav en balanserad och detaljerad bild över företagets logistiska utmaningar och lösningar under pandemin. Den kvalitativa metoden har därmed möjliggjort en djupare förståelse av de faktorer som påverkade organisationens beslut och anpassningar i en oförutsägbar affärsmiljö.

2.4 Reliabilitet och validitet

När man genomför en vetenskaplig studie är reliabilitet och validitet två av de centrala begrepp som säkerställer forskningens trovärdighet och kvalitet. Dessa begrepp används för att bedöma hur tillförlitliga och giltiga studiens resultat är, vilket är avgörande för att kunna dra relevanta slutsatser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

Reliabilitet handlar om hur tillförlitliga och upprepningsbara studiens mätningar och resultat är. En hög reliabilitet innebär att om samma studie genomförs vid ett annat tillfälle eller av en annan forskare, bör resultaten vara överensstämmande (Bryman & Bell, 2013). Det finns olika sätt att säkerställa reliabilitet i en studie, beroende på vilken forskningsmetod som används.

För kvalitativ forskning är reliabiliteten mer komplex eftersom data ofta är mycket kontextberoende och kan variera beroende på forskarens tolkning. En strategi för att öka reliabiliteten inom kvalitativ forskning är att använda en tydlig och strukturerad metod för datainsamling och analys. Exempelvis kan triangulering tillämpas, där olika datakällor jämförs för att säkerställa att resultaten är konsekventa (Denscombe, 2021). I denna studie har reliabiliteten säkerställts genom en noggrann metodbeskrivning samt genom att använda tydliga intervjumetoder och analyser.

Validitet syftar och tar upp hur väl en studie faktiskt mäter det som är avsett att undersökas. Beroende på forskningsmetod och design kan validitet delas in i flera olika typer (Patel & Davidson, 2019).

- Intern validitet handlar om hur väl studien lyckas undersöka det fenomen som står i fokus, utan att påverkas av irrelevanta faktorer. För att säkerställa hög intern validitet krävs en genomtänkt forskningsdesign och att systematiska fel undviks så bäst som möjligt (Bryman & Bell, 2013).
- Extern validitet berör i vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras till andra miljöer eller sammanhang utanför den specifika forskningssituationen. En hög extern validitet förutsätter att urvalet speglar den bredare populationen på ett representativt sätt (Patel & Davidson, 2019).
- Begreppsvaliditet, construct validity, fokuserar på hur väl de teoretiska begreppen mäts genom de forskningsinstrument som används. Detta är särskilt relevant vid metoder som enkäter och andra mätverktyg, där operationaliseringen av begrepp måste vara noga genomarbetad för att säkerställa att studien undersöker rätt fenomen (Bryman & Bell, 2013)

3. Teori

I detta kapitel går man igenom den teori som ligger som grund för arbetet och man börjar med en genomgång av logistik och logistisk effektivitet. Det undersöks och analyseras hur viktigt det är att ha effektiva logistikprocesser för att ett företag ska lyckas. Detta avsnitt definierar och diskuterar om grundläggande begrepp inom logistik och hur effektivitet kan uppnås genom strategiska sätt och lösningar. Därefter ser man på supply chain management och dess roll i att skapa effektiva leveranskedjor. Riskhantering samt supply chain resilience behandlas för att analysera hur företag kan minska och hantera sårbarheter och störningar i ett företag.

I teoridelen tas också fram lean management samt dess definition och hur man använder det som en strategi för att effektivisera logistik och minimera avfall. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning om pandemins påverkan på försörjningskedjor för att ge de teoretiska modellerna en empirisk kontext.

3.1 Definition av logistik

Logistiken är en central funktion inom ett företag som definieras som en process där olika varor, tjänster, information samt kapital flyttas från en leverantör till en slutkund genom en försörjningskedja på ett smidigt sätt (Chopra & Meindl, 2016). Enligt Lumsden (2012) betyder logistik att säkerställa att rätt produkt finns på rätt plats, i rätt tid, i rätt mängd och till rätt kostnad och för att uppnå detta, krävs en integrerad hantering av funktioner som transport, lagerhållning, materialhantering och informationsflöden. Logistiken överlag omfattar planering, implementering och även kontroll av företagets effektiva flöde.

När man pratar om logistik, så kan man även dela in logistiken i olika kategorier: strategisk, taktisk och operativ logistik. Den strategiska logistiken fokuserar sig på långsiktig planering av försörjningskedjan, vilket inkluderar beslut om distributionscentra och transportnätverket. Den taktiska logistiken innefattar planeringen av system för orderhantering, lager och de olika transportvägarna. Den operativa logistiken riktar in sig på de dagliga aktiviteterna, som optimering av transporter och hantering av lager (Jonsson & Mattsson, 2016).

3.1.1 Logistikens roll i ett företag

Logistiken spelar en viktig roll och utgör en central komponent i dagens affärliv. En väl fungerande logistik är avgörande för företagets konkurrenskraft och lönsamhet. Genom en välplanerad logistik kan företag sänka sina kostnader, förbättra och effektivisera kundservicen och dessutom snabbt anpassa sig till förändringar på marknaden. Sandberg och Abrahamsson (2010) menar att en effektiv logistikfunktion skapar värde genom att optimera flöden och resurser, vilket i sin tur kan öka både kundnöjdhet och marknadsandelar.

Påverkan på den enskilda kundupplevelsen är en stor och viktig del av logistikens roll inom ett företag, eftersom pålitliga och snabba leveranser kan vara avgörande för att uppnå kundnöjdhet och även kundlojalitet. Speciellt i en tid där e-handeln är stor och växer dagligen, så har kunderna ännu högre förväntningar på leveranstider och flexibilitet. Företag som Amazon och Zalando har ändrat synen på hur paket levereras genom att använda speciella robotar i sina lager, smart computers som kan gissa vad folk kommer att köpa och olika verktyg som hjälper dem att hålla koll på var paketet finns hela tiden (Christopher, 2016).

När det gäller små och medelstora företag är logistiken ännu mer synlig och kritisk på grund av företagets begränsade resurser och även brist på specialiserad logistikkunskap, vilket då kan leda till olika ineffektiviteter och potentiellt högre kostnader (Murphy & Knemeyer, 2018).

3.1.2 Logistisk effektivitet

Logistisk effektivitet handlar om att leverera bra produkter billigt och snabbt utan att dra av på produktens kvalitet. Enligt Jonsson och Mattson (2016) kan logistisk effektivitet mätas med hjälp av några olika nyckeltal såsom: leveransprecision, lageromsättningshastighet och transportkostnader i förhållande till omsättning. Hög logistisk effektivitet uppnås genom att man optimerar transportprocesser, lagerkostnader och ledtider för sitt företag.

När det gäller logistisk effektivitet, finns det flera olika strategier företag använder sig av för att förbättra logistiska effektiviteten, såsom;

- Just-In-Time: En strategi där produkter, varor och material levereras exakt vid behov för att minimera lagerkostnader och optimera resurs utnyttjande (Christopher, 2016).
- Automatisering och digitalisering: Genom användning av AI och implementering av maskininlärning för att optimera transportvägar, förbättra lagerhantering och minska onödiga kostnader (Ivanov & Dolgui, 2020).
- Hållbar logistik: Användning av miljövänliga transporter, effektiva distributionsnät och återcirkulerade materialflöden för att reducera miljöpåverkan (Christopher, 2016).

Digitalisering och teknologiska framsteg under de senaste åren påverkar logistisk effektivitet genom att möjliggöra och få ut bättre prognoser för efterfrågan och realtidsövervakning. Företag som FedEx och UPS använder mindre bränsle och kortar av sina leveranstider genom att använda sig av effektiva ruttplaneringsystem. Företag som digitaliserar sin logistik kan spara pengar och vara mer flexibla (Ivanov & Dolgui, 2020).

Hållbarhet är också en väldigt viktig del av logistisk effektivitet. Företag strävar för att minska miljöpåverkan under sina egna processer genom användning av alternativa bränslen, elektrifierade fordonsflottor och optimerade distributionssystem. En kombination av hållbarhetsinitiativ och digitalisering kan leda till både kostnadsbesparingar och förbättrad företagsimage.

3.2 Supply Chain Management och dess betydelse

Till skillnad från logistik, som främst då fokuserar på transporter och lagerhantering, så tar SCM ett bredare perspektiv och inkluderar leverantörsrelationer, produktionsstrategier, efterfrågeprognoser och riskhantering (Christopher, 2016). De senaste åren har globala händelser som COVID-19-pandemin verkligen visat hur sårbara försörjningskedjor kan vara för plötsliga störningar (Ivanov & Dolgui, 2020). Företag som använder sig av flexibla och digitaliserade SCM-strategier har lyckats hantera dessa problem bättre än företag som saknar en strukturerad försörjningskedja.

3.2.1 SCM:s påverkan på företags konkurrenskraft

SCM är inte bara en viktig och stödjande funktion inom företagsverksamhet, utan det är också en viktig strategisk komponent som kan avgöra en organisations långsiktiga framgång och mål. För att behålla konkurrenskraften i en globaliserad värld där konkurrensen ökar dagligen och världsmarknaderna förändras snabbt, är det viktigt att ha en välutvecklad SCM-strategi. Företag som effektivt hanterar sin försörjningskedja kan sänka operativa kostnader och öka sin egen marknadsandel genom att leverera varor på ett mer kostnadseffektivt och snabbare sätt, och även med en högre kvalitet än konkurrenterna (Jonsson & Mattson, 2016).

En effektiv SCM-strategi innebär att företag proaktivt hanterar alla delar av leveranskedjan, från råmaterial till slutkunder, med hjälp av datadrivna analyser och innovativ teknik. Digitalisering och automatisering är avgörande för nuvarande försörjningskedjor. Tekniker som AI-driven efterfrågeprognostisering, blockchain för transparens och Internet-of-things baserad lagerhantering hjälper företag att optimera sina processer och minimera störningar (Fraser, Quail, & Simkins, 2021)

De senaste åren har visat att de företag som har en flexibel och motståndskraftig SCM-struktur har kunnat anpassa sig snabbare och därmed minska påverkan från globala kriser (Ivanov & Dolgui, 2020). En välfungerande och välstrukturerat SCM-strategi ger företag flera fördelar när det kommer till konkurrenskraft:

- **Kostnadsbesparingar:** Effektiviserat fokus på inköp, produktion och distribution så kan företag minska sina kostnader och förbättra sin lönsamhet (Jonsson & Mattson, 2016).
- **Ökad flexibilitet och anpassningsförmåga:** En flexibel försörjningskedja möjliggör snabba anpassningar till förändringar i världen och på marknaden, såsom brist på råvaror, kundbeteende ändras eller tillfälliga efterfrågetoppar (Christopher & Peck, 2004).
- **Riskreducering och stabilitet:** En motståndskraftig försörjningskedja begränsar risken för yttre störningar genom att diversifiera leverantörer, säkerställa alternativa transportlösningar och tillämpa sofistikerad riskanalys (Ivanov & Dolgui, 2020).

- **Bättre kundservice och leveransprecision:** Genom en optimerad lagerhållning, förbättrade transportlösningar och snabbare orderhantering kan företag möta kundernas förväntningar och stärka sina relationer (Christopher, 2016). Automatisering av orderflöden och prediktiv analys hjälper företag att bättre planera och undvika leveransförseningar, vilket ökar kundnöjdheten och lojaliteten.

3.3 Riskhantering inom logistik

Riskhantering inom logistik är en viktig komponent som säkerställer att företagens försörjningskedjor håller upp effektiviteten och motståndskraften, särskilt i tider av osäkerhet och störningar som till exempel under COVID-19-pandemin. Riskhantering innebär att man försöker upptäcka, analysera och hantera risker i tid och även hitta lösningar till dem så att logistiken inte blir störd. Företag som är beroende av ett komplext nätverk av leverantörer, transportörer och distributörer över hela världen är särskilt sårbara, eftersom störningar i en enda komponent i kedjan kan få betydande konsekvenser för hela företaget.

3.3.1 Definition och typer av risker inom logistik och försörjningskedjor.

Potentiella händelser eller omständigheter som kan ha en negativ inverkan på företagets förmåga att uppnå affärsmål inom logistik och försörjningskedjor definieras som risker. Enligt Hopkin (2018) innebär riskhantering att identifiera, bedöma och vidta åtgärder för att minimera negativa konsekvenser av osäkerheter. Risker i logistiska system kan delas upp i flera kategorier:

- **Leverantörsrelaterade risker:** Riskerna som uppstår då en leverantör inte kan leverera enligt överenskommelsen, vilket då kan orsakas av olika faktorer som produktionstopp, finansiella problem, politiska störningar (Christopher, 2016).
- **Transportrisker:** Förseningar, skador eller brist på kapacitet är vanliga risker som kan påverka försörjningskedjan. Under pandemin blev det uppenbart hur känslig logistiken är för störningar i transportnätverket (Christopher & Peck, 2004).
- **Externa risker:** Denna kategori handlar mest om faktorer som naturkatastrofer, geopolitiska händelser eller ekonomiska kriser som påverkar globala leveranskedjor. COVID-19 är en tydlig exempel på hur en global pandemi kan

påverka logistiskkedjor, med effekter som nedstängningar av fabriker och hinder för internationell handel (Ponomarov & Holcomb, 2009).

3.3.2 Riskhanteringsmodeller (ISO 31000, ERM, SCRUM)

För att effektivt hantera risker inom logistik och olika försörjningskedjor kan man ta nytta av flera olika riskhanteringsmodeller, såsom ISO 31000, ERM och SCRUM. Dessa modeller har utvecklats för att hjälpa företag att identifiera, bedöma och hantera risker inom sina logistiska processer. Genom tillämpning av välkända ramverk kan företag proaktivt minska potentiella störningar inom sina processer och säkerställa en hållbar och motståndskraftig leveranskedja.

ISO 31000 är en global standard som beskriver bästa metoder för riskhantering och ger ett starkt ramverk för att hantera olika typer av risker inom både interna och externa processer som påverkar företagens verksamhet. ISO 31000 är särskilt användbar för att skapa en strukturerad metod för att hantera osäkerheter som kan eller kommer att påverka logistiken, och det har blivit en globalt standardverk för riskhantering inom många organisationer. Enligt Hutchins (2019) omfattar ISO 31000 tre grundläggande delar: principer, ramverk och processer. Dessa delar gör det möjligt för olika typer av organisationer att integrera riskhantering i sina strategiska mål och säkerställa att riskhantering är en ständig process och inte något som görs en gång och sedan glöms bort.

Nedan beskrivs de tre huvudkomponenterna enligt ISO 31000:

- **Principer:** Riskhantering ska vara en del av alla nivåer som en organisation har, och baseras på den bästa och nyaste informationen som finns tillgänglig, vilket betyder att både tidigare erfarenheter och aktuell data ska tas i beaktan.
- **Ramverk:** ISO 31000 betonar själva vikten av att ledningen är aktivt involverad och att en kultur med medvetenhet om risker skapas, så att riskhantering blir en naturlig och normal del av företagets styrning.
- **Processer:** Riskhantering innebär att identifiera, bedöma, utvärdera, hantera och följa upp risker. Dessa processer ska vara flexibla och kunna anpassas till förändringar både internt och externt (International Organization for Standardization, 2025)

Enterprise Risk Management är en metod som fokuserar på att hantera risker på en helhetsperspektiv nivå över hela organisationen, och det täcker alla delar av verksamheten, både från strategiska beslut till operativa processer. Enligt Fraser & Simkins (2016) innebär ERM att identifiera och hantera risker på ett sätt som inte bara minskar negativa effekter utan också skapar möjligheter som kan ge värde till organisationen. ERM är en bredare modell om man jämför det med ISO 31000, eftersom det omfattar både operativa och strategiska nivåer av riskhanteringen. Den betonar att risker inte bara ska hanteras individuellt, utan att hela organisationens risker ska bedömas och hanteras på ett integrerat sätt. Denna strategi hjälper organisationer att bygga en kultur där riskmedvetenhet är en central del, och att agera på ett proaktivt sätt för att hantera risker som kan påverka deras affärs mål (Fraser, Quail, & Simkins, 2021).

Supply Chain Risk Management är en metod för riskhantering som är specifikt inriktat sig på de risker som är förknippade till leveranskedjor och logistiska processer. SCRM handlar om att identifiera och hantera de risker som kan påverka flödet av material, varor och information som går via försörjningskedjor. Enligt Manners-Bell (2019) syftar SCRM till att bygga robusta leveranskedjor som är kapabla att hantera störningar och snabbt återhämta sig från problem som kan uppstå. SCRM omfattar olika typer av risker, såsom leverantörsproblem, transportförseningar, efterfrågefluktuationer och externa faktorer som naturkatastrofer eller politiska störningar. För att hantera dessa risker tillämpar SCRM flera olika strategier, som att diversifiera leverantörsbasen, välja alternativa transportvägar och använda avancerad teknologi för att övervaka och effektivisera leveranskedjan i realtid (Manners-Bell, 2023).

SCRM är särskilt relevant i dagens globala ekonomi, där leveranskedjor blir alltmer komplexa och utsatta för externa störningar. Under kriser som COVID-19-pandemin blev det tydligt hur snabbt globala leveranskedjor kan påverkas. Företag som implementerar SCRM har bättre förutsättningar att hantera dessa störningar genom att vara proaktivt och bygga mer flexibla och motståndskraftiga leveranskedjor.

3.3.3 Koppling mellan riskhanteringsmodeller och logistik

Att använda sig av riskhanteringsmodeller inom logistik är verkligen avgörande för att bygga upp en motståndskraftig och effektiv logistiksystem i dagens globala affärsmiljö, med den snabbt föränderliga teknologin och ökade osäkerheter, är företag mer sårbara för externa och interna risker än någonsin tidigare. För att hantera dessa risker på ett effektivt sätt behöver företag implementera strukturerade och dynamiska riskhanteringsmodeller. Modeller som ISO 31000, ERM och SCRM erbjuder verktyg och riktlinjer för att systematiskt identifiera, analysera och minska riskerna som kan störa logistiska flöden och försörjningskedjor. Genom att använda dessa modeller kan företag inte bara hantera potentiella hot, utan även skapa en motståndskraftig infrastruktur som är flexibel nog att anpassa sig till förändrade förhållanden och plötsliga störningar.

Genom att tillämpa dessa modeller kan företag inte bara identifiera och hantera potentiella hot, utan även skapa en motståndskraftig infrastruktur som är tillräckligt flexibel för att anpassa sig till förändrade förhållanden och plötsliga störningar. Till exempel kan ISO 31000 användas som en grund för att skapa en helhetsbild av risker i försörjningskedjan, vilket i praktiken innebär att företag kartlägger kritiska punkter och integrerar riskövervakning i sina affärsystem. Aqlan och Lam (2015), visar att detta kan genomföras med hjälp av riskkartor och teknologiska lösningar som ger tillgång till realtidsdata, vilket gör det möjligt att upptäcka avvikelser tidigt och agera innan problemen eskalerar. Riskhantering bör vara en integrerad del av hela försörjningskedjan, i stället för en isolerad funktion. Detta innebär bland annat att strategiska beslut om inköp, logistikpartners och lagerhållningen behöver fattas med riskreducering som en fokuserat central komponent.

COVID-19-pandemin visade tydligt värdet av denna typ av proaktiv strategi. Företag som redan hade implementerat strukturerade former av supply chain risk management kunde agera snabbt genom att exempelvis byta leverantörer eller hitta alternativa transportvägar. Ivanov och Dolgui (2020) lyfter särskilt fram vikten av att bygga leveranskedjor som inte enbart fokuserar på återhämtning efter störningar, utan även på långsiktig anpassnings- och överlevnadsförmåga i osäkra tider.

3.3.4 Supply Chain Resilience

Supply chain resilience handlar om ett företags kapacitet att hantera oväntade störningar i sin försörjningskedja, och återhämta sig från dem och samtidigt bevara eller återgå till som normalverksamhet på en normal funktionsnivå. I takt med att världen blivit mer sammankopplad har också sårbarheten ökat, vilket gör att kriser som pandemier, katastrofer eller politiska konflikter får långsida konsekvenser. Därför har det blivit allt vanligare och viktigare för företag att utveckla motståndskraftiga och anpassningsbara leveranskedjor som stöd för både överlevnad och konkurrensförmåga (Ponomarov & Holcomb, 2009).

En stark försörjningskedja handlar inte bara om att reagera när det blir problem, utan den ska också vara helt förberedd på att kunna anpassa sig snabbt i olika situationer där förändringar sker, och den kännetecknas av flexibilitet, anpassningsförmåga och redundans – exempelvis genom alternativa leverantörer eller diversifierade transportvägar. Till skillnad från traditionell riskhantering, som ofta fokuserar på att identifiera, hantera och minimera sannolikheten för en störning, så handlar SCR mer om att bygga upp strukturer och processer som kan ta smällen av en störning och sedan snabbt återhämta sig från den och upprätthålla en bra funktionsnivå trots störningarna (Christopher & Peck, 2004).

Under COVID-19-pandemin blev vikten och betydelsen av resiliens särskilt tydlig. Många företag med stark SCR-struktur lyckades ställa om sin produktion, byta, anpassa och ändra sina inköpskanaler och justera sina logistikstrategier i realtid. Ivanov och Dolgui (2020) betonar att traditionella, effektivitetsoptimerade kedjor utan inbyggd flexibilitet var mer sårbara under krisen, medan företag med redundanta system och digitalt stöd var bättre rustade att hantera störningar och förändringar. Resiliens i försörjningskedjor uppnås genom en kombination av strategier, såsom:

- Kedjans synlighet (supply chain visibility) – så att man kan följa materialflöden i realtid.
- Agilitet – snabbhet i beslutsfattande och anpassning
- Samarbete – nära relationer med leverantörer och logistikpartners

- Kontinuitetsplanering – att ha konkreta scenarier och handlingsplaner vid störningar

SCR bör kanske inte ses som ett tillägg till traditionell riskhantering, utan mer som en grundläggande del i företagets övergripande strategi för själva försörjningskedjan. Målet är att skapa strukturer som fungerar även när verksamheten utsätts för störningar och problem, och inte bara när allt flyter på som det ska.

3.4 Lean management och logistiska processer

Lean management är en typ av ledningsfilosofi som har fått sitt ursprung i det japanska bilföretaget Toyota, och huvudsyftet med filosofin är att man skapar maximalt kundvärde genom att man eliminerar slöseri och ineffektiviteter under processeringsdelen (Womack & Jones, 2003). I ett logistiskt sammanhang innebär detta att företag strävar till att optimera sina materialflöden, reducera onödigheter, ledtider och att förbättra kvaliteten genom kontinuerliga förbättringar, ofta benämnt som *Kaizen*.

Lean bygger på fem olika grundprinciper som är värde, värdeflöde, flöde, drag och perfektion. Dessa olika principer tillämpas genom verktyg som Just-In-Time, 5S, Kanban och värdeflödesanalys, vilket hjälper organisationer att identifiera möjliga flaskhalsar, minimera lager och förbättra informationsflöden. Genom att tillämpa lean inom logistik kan företag uppnå högre effektivitet, bättre kundservice och även lägre kostnader, samtidigt som de blir mer flexibla vid möjliga störningar (Christopher, 2016).

3.5 Tidigare forskning om pandemins påverkan på logistiska processer

Forskning kring pandemiers effekter och påverkan på globala leveranskedjor har blivit mer omfattande, och särskilt i samband med COVID-19. Redan innan pandemin fanns det studier som pekade på att störningar orsakade av hälsokriser, som SARS 2003, eller svininfluensan 2009, kunde få betydande konsekvenser för logistik och försörjningsflöden. Dessa händelser fungerade som tidiga varningssignaler, men ofta saknades det ett systematiskt tillvägagångssätt för att hantera liknande situationer i större skala.

Flera studier har lyft fram att pandemier inte enbart påverkar transportkapacitet eller produktion, utan även skapar osäkerhet i efterfrågan, arbetskraftsbrist och komplexitet i

informationsflöden. Under COVID-19 blev det tydligt att företag som tidigare inte haft tillräcklig transparens i sin försörjningskedja snabbt tappade kontroll över både leveranser och kostnader. (Queiroz, Ivanov, Dolgui, & Wamba, 2020). Resultatet blev kraftiga förseningar, flaskhalsar och överbelastning i logistiska nav, särskilt inom hälsosektorn och dagligvaruhandel.

En annan central lärdom från tidigare pandemirelaterade forskningar är vikten av lokalisering och diversifiering. Företag som varit helt beroende av enskilda leverantörer eller geografiskt avgränsade regioner drabbades hårdare. Forskning visar tydligt att försörjningskedjor som är geografiskt spridda, teknologiskt uppkopplade och snabbt kan anpassa sig till förhållanden är bättre rustade att hantera kommande kriser. Studier har också visat att företag som haft etablerade beredskapsplaner, investerat i digitala verktyg för övervakning av försörjningskedjan samt upprätthållit starka relationer med leverantörer, återhämtade sig snabbare. Enligt Ivanov (2021) krävs det framöver inte bara fokus på effektivitet, utan även en omställning till motståndskraft, där företag kontinuerligt testar och förbättrar sina processer utifrån tänkbara krisscenarioer.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in för att undersöka hur COVID-19-pandemin påverkade de logistiska processerna inom Ab Rani Plast Oy. Syftet var att få en konkret förståelse för hur företaget upplevde pandemins utmaningar, vilka åtgärder som vidtogs och hur dessa strategier förhåller sig till de teorier som behandlats i tidigare kapitel.

Empirin har samlats in genom kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom organisationen som har insyn i logistik och riskhantering. Intervjuerna fokuserar på praktiska erfarenheter, insikter och reflektioner kring företagets processer under pandemin, och ligger till grund för analysen av företagets förmåga att hantera störningar i försörjningskedjan.

Kapitlet inleds med en kort presentation av företaget Ab Rani Plast Oy och dess verksamhet, följt av en beskrivning hur COVID-19 påverkade försörjningskedjor globalt samt specifikt inom företaget. Därefter redovisas de utmaningar och lösningar som

framkommit genom intervjuerna. Ambitionen är att koppla de praktiska observationerna till den teoretiska referensramen, för att skapa en helhetsbild av företagets krishanteringsförmåga.

4.1 Ab Rani Plast Oy

Ab Rani Plast Oy, är ett familjeägt internationellt företag som grundades av Nils Ahlbäck år 1955 i Terjärv, Finland. Namnet RANI skapades genom att kombinera initialerna från Runar Svartsjö, samt Alf, Nils och Ingmar Ahlbäck. Idag ägs företaget av Nils Ahlbäcks barn, Mikael och Ulrika Ahlbäck, och ambitionen är att företaget ska fortsätta vara familjeägt. (Rani Plast, 2025)

Företaget har vuxit till att bli en av de ledande tillverkarna av plastfilm i Norden och har etablerat en stark internationell närvaro med produktion i fem olika länder, med åtta olika fabriker. Rani Plast producerar plastlösningar för bland annat jordbruk, byggindustri, och förpackningar, med fokus på hållbarhet och teknisk innovation. Företagskulturen präglas av långsiktighet, engagemang och en stark vilja att bevara familjens värderingar i verksamheten. Genom kontinuerliga investeringar i teknik och kompetensutveckling har Rani Plast lyckats kombinera tradition med modernisering, vilket då i långsikt har bidragit till företagets stabilitet och tillväxt.

Rani Plast har en årlig omsättning på ca 300 miljoner euro och exporterar sina produkter till över 50 länder världen över. Med omkring 700 anställda, så är ungefär hälften av dessa verksamma vid huvudkontoret och fabriken i Terjärv. (Rani Plast, 2025).

För att få en så träffsäker och relevant bild som möjligt av hur företaget hanterade logistiska utmaningar och risker under COVID-19-pandemin, så valdes personer med nyckelroller inom dessa områden ut som respondenter. Intervjuerna genomfördes med logistikchefen, samt produktionsdirektören, som även ingår i ledningsgruppen. Deras positioner innebär att de varit direkt involverade i de beslut och åtgärder som vidtogs under pandemin, vilket gör dem särskilt lämpade att bidra med insikter och reflektioner kring företagets hantering av krisen.

4.2 COVID-19:s påverkan på logistiska processer och försörjningskedjan vid Rani Plast

COVID-19-pandemin slog till snabbt och globalt, och för Ab Rani Plast Oy märktes effekterna nästan omedelbart inom logistiken och försörjningskedjan. Redan i pandemins tidiga skede blev det tydligt att tillgången på råmaterial kan bli ett kritiskt problem. Produktionsdirektören Jan Knutar berättar att för vissa råvaror var situationen så pressad att om leveransen var försenad med så lite som 30 minuter, kunde produktionen tvingas att tillfälligt stängas ned. Företaget tillämpar selektiva JIT-principer för vissa produkter, men är inte helt beroende av ett JIT-system. Detta belyser och tar fram hur sårbar och känslig sådana system kan vara i krislägen. Exemplet bekräftar teorin att effektiva men icke-resilienta system är särskilt utsatta vid störningar (Christopher & Peck, 2004).

Vid sidan om materialbrist, fanns det även personalrelaterade utmaningar. Sjukfrånvaro, restriktioner kring fysisk närvaro och omställning till distansarbete skapade interna flaskhalsar. Logistikchefen Andreas Kaitajärvi beskriver hur logistikpersonalen var tvungen att arbeta övertid, vara i karantän och hantera merarbete då pappersbaserade processer krävde fysisk närvaro. Även om en viss del av orderhanteringen kunde utföras hemifrån, krävdes fortfarande att någon fysiskt var på plats för att hantera fraktsedlar, tullhandlingar och vägleda chaufförer. Detta är ett tydligt exempel på hur brist på digitalisering och redundans i nyckelprocesser försvårar anpassning i kris, en aspekt som lyfts fram i forskning om Supply Chain Resilience (Ivanov, 2021).

Effekterna av pandemin spreds också vidare ut i kundrelationerna. Knutar förklarar att kunderna började lägga större order tidigare än vanligt för att säkerställa leveranser, något som skapade stora orderstockar och ledde till förlängda leveranstider. Leveransfönstren växte snabbt från tre till fyra veckor till upp mot tio till tolv veckor. Detta beteende kan tolkas som en anpassning från kundsidan, men samtidigt orsakade det en snöbollseffekt för företaget, vilket belastade produktions- och logistikplaneringen ytterligare. Detta illustrerar teorin om riskpropagering inom försörjningskedjor, där en störning i ett led påverkar hela kedjan (Tang, 2006)

Helhetsmässigt visar denna period hur COVID-19 utmanade både det operativa och strategiska i Rani Plasts logistiska system. Brist på arbetskraft, begränsad materialtillgång, ökad kundpress och begränsad flexibilitet samverkade till att pressa företaget. Trots detta lyckades Rani Plast inte bara behålla sin kapacitet, utan de uppnådde även rekordförsäljning under pandemin. Det tyder på att företaget, trots viss sårbarhet, också besatt centrala styrkor kopplade till robusthet, partnerskapsstyrka och snabba interna åtgärder.

4.3 Logistiska utmaningar och strategier som Rani Plast implementerade

För att hantera de logistiska utmaningarna som uppstod under pandemin så implementerade Rani Plast flera olika strategier, både kortsiktiga åtgärder och även långsiktiga förändringar. En av de centrala faktorerna bakom att företaget kunde upprätthålla produktionen var deras nära och långvariga samarbete med ett begränsat antal pålitliga leverantörer, såsom Borealis, Exxon och Dow Inc. Enligt Knutar är det svårt för nya leverantörer att sig in i Rani Plasts leverantörnätverk under pandemin, eftersom fokus ligger på att bygga långsiktiga relationer med stabila aktörer. Detta återspeglar principerna inom lean och SCRM, där förtroende och samverkan i leveranskedjan prioriteras för att skapa stabilitet även under kris (Jüttner, 2005).

Samtidigt visade sig denna leverantörsstruktur även ha sina begränsningar under pandemin. När ordinarie leveranser uteblev eller minskade, tvingades företaget att tillfälligt använda sig av alternativa säljare och traders, något man annars försöker undvika. Denna pragmatiska flexibilitet tyder på en balans mellan lean och redundans, vilket är ett centralt tema inom teorier om supply chain resilience (Ivanov & Dolgui, 2020).

Företaget försökte också bygga upp en säkerhetslager för råmaterial under pandemin. Men detta visade sig vara väldigt svårt att uppehålla på grund av logistiska begränsningar, brist på tillgängligt material och stora orderstockar. Detta belyser begränsningarna med att försöka införa redundans under pågående kris, något som enligt teorin kräver förberedande strukturella investeringar redan i lugna perioder (Ponomarov & Holcomb,

2009). Ytterligare en utmaning var kapacitetsbrist, inte bara i produktionen, där maskinerna gick för fullt dygnet runt, utan också i transportflödena. Brist på chaufförer, begränsningar i sjötransporter, och stängda hamnar i Asien skapade flaskhalsar som i vissa fall försenade leveranser med flera veckor säger Knutar. Här visar sig tydligt behovet av agilitet och mångfald i logistiklösningar, vilket teorin om SCR lyfter fram som avgörande.

4.4 Intervjuer med nyckelpersoner: Analys av deras syn på riskhantering under pandemin

Både Jan Knutar och Andreas Kaitajärvi uttrycker att pandemin blev ett uppvaknande, gällande hur sårbar en försörjningskedja kan vara. Knutar berättar att företagets riskmedvetenhet ökade avsevärt under pandemin, och att man i efterhand har blivit betydligt mer flexibel och snabb i sitt beslutsfattande. Företaget har också lagt större vikt vid kontinuerlig riskbedömning och utveckling av interna processer. Dessa åtgärder ligger i linje med ramverken inom ISO, där riskhantering ska vara en pågående, integrerade process i hela organisationen.

Riskhanteringsåtgärderna under pandemin var breda och innefattade både arbetsmiljörelaterade och strategiska aspekter. Logistikchefen Kaitajärvi nämner åtgärder såsom strikt hygienkontroll, uppdelade arbetstider, begränsning av rörelse mellan kontor och fabriken samt distansarbete. Dessa åtgärder speglar tillämpningen av förebyggande riskminimering enligt ISO och visar på företagets förmåga att implementera snabba förändringar i sin interna struktur. Intervjuerna pekar också på en tydlig koppling mellan teori och praktik vad gäller supply chain risk management. Rani Plast har lärt sig vikten av att bygga in flexibilitet och att förutse alternativa flöden. Knutar menar att man idag har bättre verktyg och tankesätt för att reagera på störningar, även om framtiden fortfarande präglas av osäkerhet. Han säger att efter pandemin har det blivit allt svårare att göra exakta prognoser, vilket i sig är ett motiv till att arbeta proaktivt och robust.

Ett återkommande och väldigt tydligt tema inom båda intervjuerna var betydelsen av starka relationer, såväl inom företaget som med externa aktörer. Både Kaitajärvi och Knutar betonar att det i krissituationer inte enbart handlar om system, struktur och teknik, utan i hög grad om förtroende och samarbetsförmåga mellan människor. Under pandemin var

det enligt båda respondanterna avgörande att det fanns ett etablerat nätverk av pålitliga leverantörer och transportörer, som visste hur Rani Plast fungerade, och som i sin tur var flexibla och samarbetsvilliga i en tid av stor osäkerhet.

Knutar lyfter särskilt fram företagets långsiktiga strategi att arbeta med fåtal, noggrant utvalda leverantörer som man har byggt upp starka relationer med under många år. Detta möjliggjorde en hög grad av koordinering och anpassning under pandemin, då många företag annars riskerade att tappa kontakten eller hamna sist i prioriteringsordningen hos sina leverantörer. Det faktum att Rani Plast medvetet valde att inte ta in nya kunder under pandemin, utan istället fokuserade på att säkra tillgången för befintliga kundrelationer, är ytterligare bevis på det relationsorienterade synsättet som genomsyrar företagets strategi. Denna prioritering speglar också ett tydligt inslag av värdefokuserad lean-princip, där värde för lojala kunder skyddas före volymtillväxt eller kortsiktiga vinster.

Kaitajärvi understycker vidare att kommunikationen med transportföretag och speditörer under pandemin fungerade ovanligt väl, mycket tack vare att man redan innan krisen etablerat ett nära samarbete. Alla parter enligt honom fungerade väl inom gruppen och att alla hade en gemensam förståelse för situationen, vilket då möjliggjorde att man tillsammans kunde hitta lösningar även när normala logistikvägar stängdes ned, chaufförer tvingades ta omvägar eller kapaciteten i hamnar minskade drastiskt. Det tar upp hur operativ resiliens inte enbart bygger på teknik eller lagerhållning, utan också på mänsklig samverkan och tillit i kritiska punkter av försörjningskedjan.

Denna erfarenhet bekräftar vad teorin om supply chain resilience lyfter om hur resiliens inte skapas i isolerade delar av kedjan, utan genom helhetstänk, kommunikation och koordination mellan alla involverade aktörer. Enligt Tang (2006) är samarbete ett av de viktigaste verktygen för att skapa ett robust och flexibelt nätverk. Ju bättre partnererna känner varandra, desto snabbare kan man fatta beslut i kritiska lägen, omfördela resurser och reagera på förändringar. I Rani Plasts fall fungerade denna samarbetsanda som en avgörande faktor för att hålla verksamheten stabil när förutsättningarna förändrades snabbt och oväntat.

Detta pekar på en central insikt: resiliens är inte bara en teknisk eller strategisk kapacitet, utan också en relationell kompetens. I en värld där störningar blir allt vanligare, visar Rani Plasts exempel att investeringar i långsiktiga och tillitsfulla relationer kan vara minst lika viktiga som investeringar i ny teknik eller system.

5. Diskussion

Syftet med detta kapitel är att analysera och tolka de resultat som framkommit i empirikapitlet, i relation till den teoretiska referensramen. Genom att jämföra vad som har sagts i intervjuerna med de olika etablerade teorierna inom logistik, riskhantering och supply chain resilience, ges en djupare förståelse för hur Ab Rani Plast Oy har hanterat pandemins effekter på sin verksamhet. Kapitlet lyfter fram överensstämmelser och skillnader mellan teori och praktik, samt diskuterar vilka insikter som kan dras av företagets erfarenheter.

5.1 Jämförelse mellan teori och empiri

Det empiriska materialet som blev insamlad från Rani Plast tar fram på ett tydligt sätt hur teorierna kring logistik, riskhantering och supply chain resilience realiserar i praktiken under en kris av global karaktär, som COVID-19. Den teoretiska referensramen i detta arbete har tagit fram centrala koncept såsom flexibilitet, samarbete, synlighet och redundans som viktiga komponenter för att skapa motståndskraft i försörjningskedjor (Christopher & Peck, 2004; Ponomarov & Holcomb, 2009). De teoretiska principerna går att känna igen i de olika strategier, vyer och beslut som Rani Plast använde sig av under pandemin, både på operationell nivå och i sitt långsiktiga arbetssätt.

Vikten av att bygga långsiktiga och stabila relationer med leverantörer och andra medlemmar i logistknätverket är ett av de mest framträdande dragen från både teori och praktik. I teorin anses dessa relationer vara avgörande för snabb och effektiv kommunikation, samarbete för att lösa problem och ökad flexibilitet när oförutsedda händelser inträffar. Enligt Knutar och Kaitajärvi var det samarbetet med flera strategiska leverantörer som gjorde att Rani Plast kunde hantera störningar snabbare än många konkurrenter. Genom dessa relationer kunde man förhandla om prioriteringar, alternativa vägar eller tillfälliga lösningar istället för att tappa kontroll eller drabbas av brutna eller sena

leveranser. Organisationens samlade motståndskraft förstärks av denna förankring i partnerskapsbaserad riskhantering, som föreslås av SCRM-modellen.

Samtidigt visar empirin att dessa partnerskap har sina begränsningar, särskilt när global efterfrågan ökar eller logistiksystemen överbelastas. Det faktum att Rani Plast tvingades ta in material från alternativa leverantörer via traders trots sin strategi, belyser det som teorin varnar för: att effektivitet utan inbyggd redundans kan bli en svaghet vid kris. Här bekräftas teorins syn på att lean-strategier behöver balanseras med beredskap och anpassningsförmåga (Ivanov & Dolgui, 2020).

Empirin ger också stöd åt teorin om riskpropagering (Tang, 2006). Kundernas agerande, att lägga större beställningar i förväg och tidigare än normalt skapade en kedjereaktion som i sin tur satte press på Rani Plasts resurser. Detta visar hur ett störningsmoment kan multipliceras och spridas i försörjningskedjan, vilket kräver att företag inte bara är redo att hantera sina egna interna risker, utan också måste ha kapacitet att absorbera externa beteendeförändringar.

En annan tydlig koppling mellan teori och empiri handlar om synlighet och digitalisering. Teoretiskt sätt är supply chain visibility en nyckel till både snabbare beslutsfattande och minskad osäkerhet i krissituationer. I fallet med Rani Plast blir det tydligt att delar av företagets logistiksystem fortfarande är beroende av fysiska dokument, manuell hantering och närvaro på plats, särskilt i relation till transporthandlingar och tull. Denna begränsning skapade operativa hinder under pandemin, då distansarbete blev nödvändigt. Här visar empirin på en klyfta mellan teoretisk ideallösning och praktisk verklighet, där implementeringen av digitala verktyg för realtidsstyrning ännu inte nått full mognad. Teorin pekar alltså på vad som behövs, medan empirin avslöjar vilka hinder som finns kvar.

Ännu vidare så visar empirin hur företaget på ett praktiskt sätt implementerade åtgärder i samband med ISO:s riskhanteringsramverk, där riskbedömningen, riskminimering och övervakning är centrala delar för Rani Plast. De interna insatserna, som separering under arbetsskift, förändrade lunchrutiner, förbättrade hygienrutiner och begränsad rörelse i fabriken, speglar en tydlig vilja att minska både direkt smittorisk och organisatorisk sårbarhet. Dessa handlingar visar att riskhantering för logistik inte bara handlar om flöden

av varor och transporter, utan också om att säkerställa arbetskraftens tillgänglighet och välmående, vilket ibland förbises i traditionell teoribildning.

5.2 Vad kan företaget och andra dra för lärdomar inför framtida kriser?

Utifrån analysen finns det flera viktiga lärdomar för både Rani Plast och andra företag som sitter i liknande situationer, endera nu, eller i framtiden

- **Bygg resiliens före krisen:** Flera av åtgärderna som var svåra att genomföra under COVID, såsom att bygga säkerhetslager eller digitalisera processer, kunde ha varit lättare att implementera i ett tidigare skede. Detta visar vikten på hur starkt man ska vara investerad i redundans och flexibilitet även under goda och lugna tider.
- **Samarbete är nyckeln:** Starka relationer med leverantörer och transportörer, och ett gott samarbete både internt och externt, visade sig att vara väldigt avgörande. Detta bekräftar att resiliens är en relationell resurs lika mycket som en strukturell.
- **Digitalisering och realtidsstyrning:** Att många logistiska processer fortfarande var beroende av fysisk närvaro och pappersdokument gjorde företaget lite mer sårbart än vanligt. Här finns utvecklingspotential som kan stärka Rani Plasts framtida krisberedskap.
- **Strategisk kundprioritering:** Beslutet att inte ta in nya kunder under pandemin skyddade företagets kapacitet och relationer, Rani Plast visade tydligt exempel på värdefokus i praktiken.

Rani Plasts erfarenheter visar att balansen mellan effektivitet och motståndskraft är avgörande. Ett företag kan inte vara helt lean i alla delar, det krävs viss överkapacitet och flexibilitet för att stå starkt vid globala störningar. Genom att integrera dessa lärdomar i framtida strategier kan Rani Plast och liknande företag stå bättre rustade för inkommande kriser och störningar.

Litteraturförteckning

- Abrahamsson, M., & Sandberg, E. (Februari 2010). The Role of Top Management in Supply Chain Management Practices. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(1), ss. 51-74. Hämtat från <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590551011016331/full/html>
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management - Strategy, Planning and Operation* (6:e uppl.). Harlow: Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (4:e uppl.). Harlow: Pearson.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. Hämtat från <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4 uppl.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Denscombe, M. (2021). *The Good Research Guide: Research Methods for Small-Scale Social Research Projects* (7:de uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Fraser, J. R., Quail, R., & Simkins, B. (2021). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (2:e uppl.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (5:e uppl.). London: Kogan Page.

- International Organization for Standardization. (den 13 Mars 2025). ISO 20400:2017 – Sustainable procurement. Hämtat från International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemin: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3790–3803. doi:10.1080/00207543.2021.1890852
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), ss. 2904–2915. doi:10.1080/00207543.2020.1750727
- Jonsson, P., & Mattsson, S.-A. (2016). *Logistik - Läran om effektiva materialflöden* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Jüttner, U. (2005). Supply Chain Risk Management: Understanding the Business Requirements from a Practitioners Perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120-141. doi:10.1108/09574090510617385
- Lumsden, K. (2012). *Logistikens grunder* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Manners-Bell, J. (2023). *Supply Chain Risk Management: How to design and manage resilient supply chains*. London: Kogan Page.
- Murphy, P. R., & Knemeyer, M. A. (2018). *Contemporary Logistics* (12:e uppl.). Harlow: Pearson.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143. Hämtat från <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>

- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Wamba, S. F. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Logistics Management*, 23(4), 440–460. doi:10.1080/13675567.2020.1797053
- Rani Plast. (den 3 April 2025). Packaging for Life. Hämtat från Rani Plast: <https://www.raniplast.com/sv/packaging-for-life/>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.
- Svenska Akademien. (den 28 April u.d.). *Svenska Akademiens Ordböcker*. Hämtat från Svenska.se: <https://svenska.se/>
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488. Hämtat från <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation*. London: Simon & Schuster UK.

Bilaga 1 - Intervjumall med frågor till nyckelpersoner

Intervjufrågor till produktionsdirektören Jan Knutar

Bakgrund

1. Kan du beskriva din roll som produktionsdirektör här på Rani Plast?
2. Hur fungerar företagets produktionskedja och vilka nyckelprocesser är mest kritiska?
3. Hur är produktionsprocessen beroende av leveranser från leverantörer och logistikavdelningen?

Pandemins påverkan

4. När började ni märka av de första effekterna av COVID-19 på produktionen?
5. Vilka var de största utmaningarna som pandemin förde med sig?
6. Hur påverkades er produktionskapacitet?
7. När det kommer till produktionen, var ni tvungna att öka eller minska på grund av förändringar i efterfrågan?

Leveranskedjan & Materialförsörjning

8. Hur påverkades ert materialflöde under pandemin? Var det svårt att få tag på råmaterial, isåfall vilka?
9. Hurudana problem hade ni med sena beställningar eller inställda leveranser från leverantörer?
10. Hur hanterade ni materialbrist?
11. Hamnade ni justera på produktionsplaneringen pga förseningar?
12. Hur var er säkerhetslager av råmaterial före pandemin?

Riskhantering och beredskap

13. Hade ni en riskhanteringsplan innan pandemin?
14. Vilka var åtgärderna som vidtogs för att minimera produktionsstörningar?
15. Hur påverkades säkerheten och arbetsmiljön i företaget?

16. Införde ni några specifika åtgärder för att säkerställa smittsäkerheten?

Strategiska förändringar & framtid resiliens

17. Vilka av de förändringar som genomfördes under pandemin har blivit mer permanenta?

18. Har er syn på lagerhantering och buffertlager ändrat efter pandemin?

19. Hur ser ni på företagets motståndskraft mot framtida kriser efter pandemin?

20. Har Rani Plast infört långsiktiga strategier för att hantera framtida störningar?

Lärdomar och framtida förbättringar

21. Vad var den viktigaste lärdomen för Rani Plast när det gäller att hantera risker och störningar under pandemin?

22. Om ni kunde gå tillbaka i tiden, skulle ni ändra på något?

23. Hur har samarbetet mellan produktion, logistik och inköp förändrats efter pandemin?

24. Vad tror du är viktigaste för andra företag att tänka på när det gäller att säkerställa produktionsstabilitet under kriser?

Intervjufrågor till logistikchefen Andreas Kaitajärvi

Bakgrund

1. Kan du beskriva din roll som logistikchef här på Rani Plast?

2. Hur såg företagets logistikstruktur ut före pandemin?

3. Hur fungerar samarbetet mellan logistikavdelningen och andra avdelningar?

Pandemins påverkan

4. När började ni känna av de första effekterna av pandemin inom logistiken?

5. Vilka var de första utmaningarna ni ställdes inför när pandemin bröt ut?

6. Påverkades era transportkanaler direkt av nedstängningar och restriktioner?

7. Upplevde ni ökade transportkostnader och förseningar?

8. Hur förändrades eran efterfråga på produkter under pandemin, och hur hanterade ni det på logistikavdelningen?

Leveranskedja och inköpsproblem

9. Påverkades era leverantörer av pandemin? I så fall, hur?
10. Hade ni svårigheter att få tag på råmaterial? Vilka material var mest problematiska?
11. Var ni tvungna att byta eller använda alternativa leverantörer under pandemin?
12. Vilka typer av åtgärder implementerade ni för att minska sårbarheten i leveranskedjan?
13. Hur var kommunikationen mellan leverantörer och transportbolag under pandemin?

Transport och lagerhantering

14. Hur påverkades transportflödena av pandemin? Var normala rutter mer problematiska än vanligt?
15. Var ni tvungna att använda alternativ fraktsätt?
16. Hur var eran lagerhantering före och efter pandemin? Vilka förändringar skedde?
17. Hur hanterade ni oförutsägbara leveranser och efterfrågevariationer?
18. Har pandemin lett till några permanenta förändringar på logistikavdelningen?

Personal och arbetskraft

19. Påverkades logistikpersonalen av pandemin? Hur hanterade ni sjukskrivningar och distansarbete?
20. Behövde ni förändra arbetsrutiner under pandemin?
21. Hur säkerställde ni att all gick som det ska trots personalbortfall eller restriktioner?

Strategier och lärdomar

22. Vilka åtgärder vidtog ni för att säkerställa att leveranskedjan fungerade?
23. Vilka strategier visade sig vara mest effektiva för att hantera störningarna?
24. Finns det något ni skulle ha gjort annorlunda?
25. Har eran långsiktiga strategier förändrats på något sätt?

Framtida förbättringar och resiliens

26. Hur förbereder ni er nu för framtida störningar eller kriser?

Har pandemin påverkat hur ni ser på riskhantering inom logistiken?