



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ
Avdelningen för industriell utveckling, IT och samhällsbyggnad

Modell för beslutsfattande avseende hållbar logistik

I både tjänsteföretag och tillverkningsföretag

Mohamed Ahmed och Maxamed Maxamed

2016

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Industriell ekonomi
Industriell ekonomi - Industrial Management and Logistics

Handledare: Rose-Marie Löf
Examinator: Kaisu Sammalisto

Förord

Detta examensarbete är ett 10 veckors avslutningsprojekt på utbildningen Industriell Ekonomi och Logistik på Högskolan i Gävle.

Vi vill rikta tacksamhet till de organisationer som har bidragit till vårt arbete, utan dessa hade detta arbete inte varit möjligt då de har tillhandahållit det material som varit av behov. Tack även till Jennie Johansson som har varit av stor hjälp med sökning av potentiella organisationer som stöd för detta arbete.

Ett extra stort tack till vår handledare Rose-Marie Löf som har varit ett enormt stöd. Hon har varit en vägledare genom hela arbetet vilket har varit av stor betydelse för oss. Vi vill även tacka nära och kära samt övrig personal på Högskolan i Gävle som på olika sätt har varit inblandade av arbetet.

Vi vill tacka Gud (swt) som har berikat vår kunskap genom detta arbete.

Gävle, juni 2016

Mohamed Ahmed och Maxamed Maxamed

Sammanfattning

I alla framgångsrika företag är det av vikt att etablera en dedikerad ledning med förmågan att fatta avgörande och hållbara beslut. Beslutsfattarna är en stor och kanske den största faktor i ett företag och oftast är det företagsledarna som även är beslutsfattarna. Det finns en rad olika aspekter att ha i åtanke för att kunna fatta så lämpliga beslut som möjligt. Dessa kan vara allt från personlighetsdrag till hur väl marknadsanalytisk beslutsfattaren är.

Syftet med detta arbete är att ta fram en modell för beslutsfattande avseende hållbar logistik, i såväl tillverkningsföretag som tjänsteföretag i Sverige. Litteraturstudier och intervjuer genomförs för att besvara syftet. Genom litteraturstudien kan betydande faktorer kring ämnet uppmärksammas, exempel på dessa faktorer är krishantering och förtroende, fördomar och karaktärsdrag.

Arbetets empiriska material baseras på fyra olika organisationer som intervjuas kring deras beslutsfattande och syn på hållbar logistik. Dessa organisationer är både tjänsteföretag samt tillverkningsföretag vilket ger arbetet en bredd och generaliserbarhet.

De identifierade faktorerna genom fallstudier är bland annat känslomässighet och rationalitet, förtroende samt transparens. Det framgår flera faktorer i litteraturen som tydligt överensstämmer med de betydande faktorerna i resultatet. Dessa faktorer som presenteras i resultatet kan både tjänsteföretag samt tillverkningsföretag ha i åtanke vid beslutsfattande avseende hållbar logistik. Slutsatsen av detta arbete är en modell som visualiserar de faktorerna man bör ha i åtanke vid dessa typer av befattande, dessa är förtroende, leverantörsväl, enhällighet, faktaunderlag, transparens och empati. Utifrån dessa faktorer kan andra företag med en dedikation och hängivenhet för långvariga beslutfattningsprocesser fatta kloka och effektiva bedömningar.

Abstract

In any successful business, it is important to establish a dedicated management with the ability to make critical and sustainable decisions. Policy makers are a major and perhaps the biggest factor in a company and usually it is the managers who are also decision-makers. There are a number of aspects to keep in mind in order to make as appropriate decisions as possible, which can be anything from personality traits to how market analytic decision-maker is.

The purpose of this thesis is to develop a model for decision-making on sustainable logistics, in both manufacturing companies and service companies in Sweden. Literature studies and interviews are conducted in order to answer the purpose. Through the literary study, significant factors can be found, for example crisis management and trust, prejudice and character traits.

This work's empirical material is based on interviews in four different organizations regarding their decision making and their approach to sustainable logistics. These organizations are both service and manufacturing companies, which gives the work a breadth and generalizability.

The identified factors that are developed through the case studies include emotionality and rationality, trust, and transparency. Several factors in the literature are clearly consistent with the significant factors in the study result. The factors that both the service and manufacturing companies have in mind when making decisions regarding sustainable logistics are presented in the results. The conclusion of this study is a model that visualizes the factors one should keep in mind when making decisions regarding sustainable logistics. These factors are trust, supplier selection, unity, facts, transparency and empathy. Based on these factors, any company with a dedication and commitment to long-term decision-making processes can make wise and effective assessments.

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
Abstract.....	3
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte.....	1
1.2.1 Frågeställningar	1
1.3 Avgränsning	2
1.4 Uppsatsdisposition.....	2
1.4.1 Sammanfattning.....	2
1.4.2 Inledning	2
1.4.3 Metod.....	2
1.4.4 Teoretisk referensram	2
1.4.5 Resultat	2
1.4.6 Analys	2
1.4.7 Diskussion	2
1.4.8 Slutsats.....	2
2 Metod.....	3
2.1 Forskningsansats samt kvalitativ och kvantitativ data	3
2.2 Primär- och sekundärdata	4
2.3 Litteraturstudier	4
2.4 Intervju	5
2.5 Datainsamling och analys	7
2.6 Extern och intern validitet samt reliabilitet	7
3 Teori	9
3.1 Beslutsfattningsstrategier.....	9
3.2 Förutsättningar för beslutsfattning.....	11
3.2.1 Förtroende och struktur	12
3.3 Beslutsfattande	13
3.4 Osäkerhet i beslutsfattande	14
3.5 Subjektivitet i beslutsfattande.....	15
3.5.1 Representativitet	15
3.5.2 Tillgänglig subjektivitet.....	15
3.5.3 Förankring	15
3.5.4 Extrem självsäkerhet.....	15
3.5.5 Motiv	15
3.6 Känsломässighet eller rationalitet	16
3.7 Karaktäristiska drag hos beslutsfattare	17
3.7.1 Personlighetsdrag	18
3.7.2 Sociodemografiska drag	18
3.7.3 Kompetenser.....	18
3.8 Hållbarhet	19
3.8.1 Social hållbarhet	20
3.8.2 Ekologisk hållbarhet.....	20
3.8.3 Ekonomisk hållbarhet.....	21

3.9 Hållbar logistik	21
3.10 Supply chain management.....	23
3.11 Transparens.....	24
3.12 Hållbar supply chain management	25
3.13 Standardiserat arbetssätt	26
3.14 Leverantörsväl	27
3.15 Sammanfattning av teoriavsnittet	27
4 Resultat	31
4.1 Företagsbeskrivning av Organisation A	31
4.1.1 Intervju hos Organisation A	31
4.2 Företagsbeskrivning av Organisation B	37
4.2.1 Intervju hos Organisation B.....	37
4.3 Företagsbeskrivning av Organisation	42
4.3.1 Intervju hos Organisation C.....	42
4.4 Företagsbeskrivning av Organisation D	45
4.4.1 Intervju hos Organisation D	45
5 Analys och diskussion	48
5.1 Organisation A.....	48
5.2 Organisation B.....	50
5.3 Organisation C.....	52
5.4 Organisation D.....	53
5.5	55
5.5 Vilka faktorer är av vikt vid beslutsfattning avseende hållbar logistik?	55
5.6 Hur skiljer de intervjuade företagens beslutsfattningsprocesser?.....	56
7 Slutsats.....	58
7.1 Implikationer	59
7.2 Begränsning i studien	59
7.2 Vidareforskning	59
8 Referens	60
9 Bilagor	63
9.1 Intervjufrågor till organisationerna.....	63

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I alla framgångsrika företag krävs det en dedikerad ledning som har förmågan att fatta avgörande och hållbara beslut som är betydande för de anställda, organisationen samt samhällets framtid. Beslutsfattarna är en stor och kanske den största faktor i ett företag och oftast är det företagsledarna som även är beslutsfattarna. Den första ledarfärdigheten man bör besitta som ledare är just förmågan att fatta beslut. Med denna förmåga finns det en rad olika aspekter som bör ha i åtanke för att kunna fatta så lämpliga beslut som möjligt, dessa kan vara allt från personlighetsdrag till hur väl marknadsanalytisk beslutsfattaren är. Devereil et al. (2015) menar att en av de centrala dimensionerna för beslutfattande är förtroende, förtroende från allmänheten, andra organisationer, anställda och media. Genom en stadig kontroll på alla dessa fronter kan man styra responsen från samhället, även i de svåraste situationerna.

Innan man får förtroende från samhället måste det byggas inom organisationen först, ett angreppssätt kan vara en öppen informationsdelning, transparens. Transparens främjar ansvar, samarbete och engagemang. När en organisations beslutsfattningsprocess är transparent har både interna och externa aktörer möjligheten att se var ansvaret ligger. (Jahansoozi, 2006)

Tidigare studier visar hur man ska fatta beslut vid kriser och Cosgrave (1996) har tagit fram en modell på hur man ska agera kring beslut av olika grader av kvalitet och brådskan. Cosgrave (1996) menar att de olika graderna är indelade i 6 grupper, låg kvalitet och hög kvalitet, brådskande och icke brådskande, stort behov av acceptans och litet behov av acceptans. Dessa 6 grupper ska hanteras på 6 olika sätt. Slutsatsen som Cosgrave (1996) framför i sin rapport är att dessa olika lösningar inte kan implementeras i alla typer av kriser eftersom alla kriser är olika men han lyfter fram att det skulle kunna vara användbart till en viss grad.

Även andra studier har framförts kring beslutfattande men endast i generella sammanhang, därför är det av intresse att lyfta fram beslutfattande ur ett hållbart perspektiv. För att bidra med kunskap kring hur en beslutsfattare ska agera och reagera på ett hållbart sätt ska det utarbetas en modell för organisationer som verkar i olika typer av branscher.

1.2 Syfte

Syftet är att ta fram en modell för beslutfattande avseende hållbar logistik, i såväl tillverkningsföretag som tjänsteföretag.

1.2.1 Frågeställningar

Vilka faktorer är av vikt vid beslutfattande gällande hållbar logistik?

Hur skiljer de intervjuade företagens beslutsfattningsprocesser?

1.3 Avgränsning

Denna rapport har avgränsats till tillverkningsföretag och tjänsteföretag i Sverige. Även en avgränsning i den kvalitativa studien gjordes då endast intervjuer genomfördes.

1.4 Uppsatsdisposition

1.4.1 Sammanfattning

I detta avsnitt sammanfattas rapportens innehåll.

1.4.2 Inledning

I detta avsnitt ska huvudämnet presenteras i form av introduktion som följs av ett syfte och frågeställningar. Dessa delar besvaras i arbetets gång.

1.4.3 Metod

I detta kapitel framförs det vilka metodiska sätt som rapportförfattarna valt att utföra detta arbete på. Även rapportens tillförlitlighet styrks i detta avsnitt.

1.4.4 Teoretisk referensram

I denna del redovisas teoretisk fördjupning kring beslutsfattande samt hållbarhet.

1.4.5 Resultat

I resultatavsnittet presenteras en sammanställning av intervjuerna och modeller av de intervjuade företagens processer gällande beslutsfattande.

1.4.6 Analys

I denna del kopplas den litteraturstudie som gjordes med empiriska materialet som analyserades.

1.4.7 Diskussion

I denna del jämförs de olika intervjuobjekten i syfte till att skapa en modell av de faktorer som anses vara viktiga i förhållande till den teoretiska referensramen.

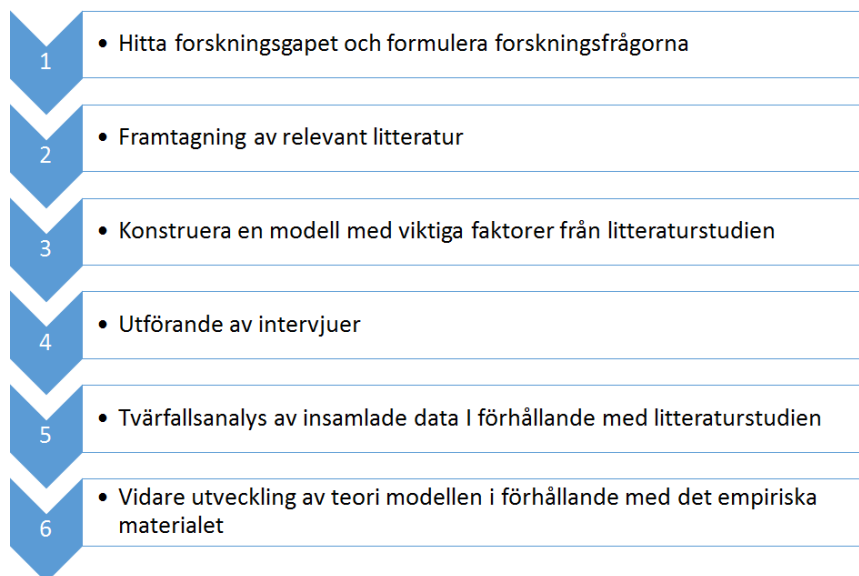
1.4.8 Slutsats

I denna del redogörs studiens slutsatser. En modell utarbetas som påvisar de generella faktorerna vid beslutsfattande avseende hållbar logistik.

2 Metod

2.1 Forskningsansats samt kvalitativ och kvantitativ data

Enligt Hyde (2000) finns det två generella forskningsansatser som kan leda till skapande av ny kunskap. Dessa är de induktiva och deduktiva. Den induktiva ansatsen är en teoretisk utvecklingsprocess som startar med observation om en specifik händelse och försöker etablera generaliseringar om det observerade händelsen. Den deduktiva ansatsen är en teoretiskt testande process som startar med att etablera teorin eller generaliseringen, för att sedan se om teorin kan appliceras i specifika fall (Hyde, 2000). Kovács och Spens (2005) menar att denna ansats skannar teori (till exempel i en litteraturgenomgång), härleder logiska slutsatser från teorin och presenterar de i form av hypoteser och propositioner. Sedan testas dessa i en empirisk data och slutligen presenteras generella slutsatser baserade på bekräftelse eller förfalskning av dess självgenererade hypoteser eller propositioner. Det finns även en tredje ansats som inte används lika mycket som de tidigare nämnda och är den abduktiva ansatsen (Kovács & Spens, 2005). Enligt Kovács och Spens (2005) följer den abduktiva forskningsansatsen logiken i att hitta orsaker eller förklaringar av de studerade effekterna och leder till nya insikter om befintliga fenomen genom att undersöka dessa ur ett nytt perspektiv. Denna studie bygger på den deduktiva ansatsen, då första steget i arbetet var att hitta ett intressant ämne och formulera ett antal forskningsfrågor. Vidare ledde detta till att hitta relevant litteratur om ämnet, för att sedan jämföra litteraturen med det empiriska materialet. Forskningsmålet i studien var att undersöka hur olika beslutsfattningsprocesser ser ut i olika yrkesområden. Av denna anledning är flerfallsstudie passande för att komplettera forskningsmetoden. I nedanstående Figur 1 kan arbetssättet utläsas.



Figur 1: Metodologisk struktur

Enligt Biggam (2008) finns det två olika metoder av insamling och analysering av data, kvalitativa och kvantitativa. Den kvantitativa metoden hänvisar till forskning som berörs av mätningar och numerisk data analyser, ett exempel är antalet personer som röker under en viss tidpunkt på en specifik plats. Kvalitativ metod enligt Biggam (2008) är kopplad till djupgående undersökningar där möjligheten för svar av kvalitet finns. Denna metod handlar om att studera saker i deras naturliga inställning och försöka förstå eller tolka olika fenomen som är betydande för människor.

Biggam (2008) lyfter fram att den kvantitativa forskningsmetoden svarar på *hur* frågor och den kvalitativa forskningsmetoden svarar på *varför* frågor. Vidare menar Biggam (2008) att det som bestämmer om en forskning är kvantitativa eller kvalitativ forskning är kombinationen av forskningsstrategin, forskningsmålet och datainsamlingsmetoden. För denna studie har kvalitativ metod används, då forskningsstrategin som i detta är flerfallsstudie, forskningsmålet som speglar studiens syfte och datainsamlingsmetoden som är intervjubaserat.

2.2 Primär- och sekundärdata

Primärdata är data som är insamlat av författarna själva, det kan vara genom intervjuer och observationer. Primära data i denna studie är intervjuer. Sekundärdata å andra sidan är data eller information som har samlats in av andra personer eller för andra syften. I denna studie är det sekundära data den litteratur som har tagit fram under arbetets gång. (Andersen & Schwencke, 2013; Walliman, 2011)

2.3 Litteraturstudier

Syftet och frågeställningarna är det som styr ämnet och vid start av projekten är det viktigt enligt Andersen och Scwenke (2013) att hålla sig inom ämnets ramar. Andersen och Scwenke (2013) lyfter fram vikten av samarbete i ett projekt och menar att det är viktigt att de deltagande har liknande helhetsbild om projektet.

Enligt Walliman (2011) är en av de vitala delarna i en vetenskaplig avhandling att granska litteraturen och hitta tidigare forskning. Detta då det förser författarna med viktig information om forskningsämnet, såsom forskningsmetod och teoretisk utgångspunkt samt att det hjälper med avgränsningen och identifiering av forskningsproblemet.

I denna studie har olika databaser används för att hitta relevanta artiklar, enligt Fink (2014) kan dessa databaser hittas genom universitets bibliotek. Fink (2014) lyfter fram att hitta relevanta

artiklar hjälper författarna att uppfylla syftet med arbetet samt svara på forskningsfrågorna. De databaser som används för denna studie hämtades från Högskolan i Gävles bibliotekssida. Databaserna Google Scholar och Emerald har använts, vilket Biggam (2008) föreslagit. Emerald är databasen som har använts mest för vetenskapliga artiklar. De nyckelorden som har använts var: Supply Chain Management, Sustainable Supply Chain Management, Transparens, Beslutsfattning, Beslutsfattare, Standardiserat arbetssätt och Karaktärsdrag hos en beslutsfattare. Walliman (2011) rekommenderar att relevant litteratur ska granskas på ett systematiskt och noggrant sätt, detta gjordes genom att till en början leta information om beslutsfattning och beslutfattare avseende hållbarhet, sedan togs information fram om logistik, supply chain management och hållbar supply chain management. För att sälla ut de relevanta artiklarna lästes sammanfattning först, för att se om dessa var väsentliga i förhållande till ämnet. Användningen av ett systematiskt tillvägagångssätt vid letande och skrivande av litteratur bidrog till tidssparande. Ett exempel var att hela tiden lägga in de refererade artiklarna i en referenslista. Böcker om beslutsfattning har använts i litteraturstudien för att öka förståelsen inom det valda ämnet.

Tillvägagångssättet i studien var att söka efter artiklar, läsa de relevanta artiklarna till ämnet och slutligen använda dessa för att bygga en teoretisk referensram. Denna tillvägagångssätt rekommenderas av Andersen och Schwencke (2013). Efter uppbyggnaden av teorin konstruerades en modell som sammanfattar de viktiga faktorer. Modellen var av väsentlighet i analysen där jämförelse mellan det empiriska resultat och teorin utfördes. Där togs det fram viktiga faktorer från resultatet i förhållande med teorin. En vidareutveckling skedde av modellen då vissa faktorer från teorin stärktes av det empiriska materialet samt togs det bort faktorer från teorin då de inte hade koppling med resultatet.

2.4 Intervju

Det utfördes fyra intervjuer i fyra olika organisationer. Organisationerna tilldelades till rapportförfattarna från Högskolan i Gävles lärare, i syfte att lyfta upp hållbarhet i logistikföretagen. I Organisation A var respondenten teamledare och hade ansvar för upphandlingar. I organisation B var det två respondenter med långa erfarenheter inom logistik, den ena respondenten var chef för avdelningen som var i fokus och den andra arbetade under chefen. I Organisation C var respondenten säljansvarig och sålde tjänsterna organisationen erbjuder till kunder. I Organisation D var respondenten inköpare och säljansvarig. Intervjuerna utfördes efter att författarna konstruerade en modell utifrån teorin. I den nedanstående Tabell 2 kan det utläsas intervju-loggen.

Tabell 1: Intervjulogg

Intervju	Respondenter	Position	Datum	Varaktighet	Typ
1	A	Teamledare	2016-04-22	51 minuter	Fysiskt möte
2	B	Chefer	2016-04-19	1 timme och 1 minut	Fysiskt möte
3	C	Säljansvarig	2016-04-18	31 minuter	Fysiskt möte
4	D	Inköp och säljansvarig	2016-04-19	21 minuter	Fysiskt möte

Biggam (2015) anser att personliga intervjuer är resurskrävande för både den intervjuade personen och den som utför intervjun, men en personlig intervju ger fördelar som annars inte skulle erhållas som till exempel informationsrika svar. Enligt Walliman (2011) bör intervjuer vara välstrukturerade, då frågorna är förutbestämda för att kunna få en koppling till den teoretiska referensramen. Hycner (1985) anser att spela in intervjuer är ett viktigt steg i fenomenologisk analysering av data.

Etnografi enligt Biggam (2015) har sina rötter i antropologin, som innebär studier av människor i deras naturliga miljö. Biggam (2015) menar att vid integrering med forskarens forskningsämne är det viktigt att besluta i förväg hur integrationen kommer spelas in och inte förlita sig på minnet. Att till exempel använda diktafoner samtidigt som löpande anteckningar görs i intervjuer, detta gjordes i studien för att lättare kunna transkribera materialet, men även att gå tillbaka och lyssna om intervjun vid behov.

Alla intervjuer var semistrukturerade. Enligt Cohen och Crabtree (2006) bidrar semistrukturerade intervjuer till en mer pålitlig och jämförbar kvalitativ data. Denna struktur gör att respondenterna har friheten att uttrycka sina perspektiv i deras egna termer. Frågorna som ställdes var baserade på den teoretiska referensramen, detta för att vara säker på att relevant information fås och kunna jämföra det empiriska materialet med teorin. Samma frågor ställdes till alla respondenter.

Under intervjuerna skulle författarna vara objektiva för att inte styra respondenterna i en viss riktning. Dock gav författarna exempel på en del av intervjufrågorna då respondenterna inte förstod frågan. Vilket kanske har lett till att svaren som gavs hade påverkats från rapportförfattarna, men å andra sidan om respondenten inte höll med exemplen som gavs, gav respondenterna förklaring om hur de ser på frågan.

2.5 Datainsamling och analys

Den ständiga komparativa metoden tillsammans med teoretisk provtagning utgör kärnan av kvalitativ analys (Boeije, 2002). Boeije (2002) menar att den dominanta principen gällande analysering av en process av kvalitativ forskning är jämförelse. I denna studie har det samlats in data under tiden som arbetet har pågått, som sedan har analyserats och jämförts med teorin. Det är därför ytterst viktigt att ha en teori som grundar sig på datainsamlingen (Boeije, 2002), för att stärka trovärdigheten i arbetet.

Vid användandet av denna jämförande metod menar Boeije (2002) att intervjuerna som utfördes ska jämföras med varandra, men en viktig aspekt är att de intervjuade personerna har liknande erfarenheter och arbetar inom samma yrkesområde. Vilket i detta fall inte är möjligt då de intervjuade personerna i respektive organisation har olika erfarenheter och yrkesområden. Det som dock gjordes var att en jämförelse togs fram mellan organisationerna gällande deras beslutsprocesser. Boeije (2002) anser att det är viktigt att intervjuerna sker individuellt och att de bör genomföras på samma sätt med alla respondenter, för att få ytterligare information från varje perspektiv inom det valda ämnet. I denna rapport ställdes samma frågor till alla respondenter, för att kunna jämföra dessa med varandra men även med teorin.

Denna jämförande metod stärker enligt rapportförfattarna den deduktiva ansatsen. Intervjufrågorna i fallstudien följde logiken i riktade innehållsanalys. Hsieh och Shannon (2005) anser att en riktad innehållsanalys, om en stor del av datainsamlingen sker genom intervjuer kan öppna frågor användas, följt av riktade frågor om förutbestämda kategorier. Intervjufrågorna i denna rapport började med öppna frågor där respondenterna fick svara på frågor om deras uppgifter i respektive organisation, följt av hur beslutsprocesserna fungerar samt hur pass hållbara respektive företag är. Efter dessa öppna frågor ställdes förutbestämda kategorier ställdes, som till exempel om respondenterna känner att de har förtroende från respektive organisation.

2.6 Extern och intern validitet samt reliabilitet

Enligt Biggam (2015) är en valid forskning, en forskning som accepteras av forskningssamhället, det vill säga att de forskningsstrategier och datainsamlingstekniker ska vara accepterade för att vara valida. I detta fall har det använts intervjuer, som enligt Biggam (2015) anses vara valida. Vidare förklarar Biggam (2015) att relevansen och hur datainsamlingen analyserats ökar även validering av forskningsprojekt. Det vill säga att validitet handlar om hur studien kan mätas och applicera resultatet i andra situationer.

Validitet förekommer i intern och extern validitet. Intern validitet enligt Schram (2005) handlar om att kunna dra säkra slutsatser från studien, det är även nödvändigt att göra en förenkling och olika experiment av studien, detta kan dock minska den externa validiteten. Schram (2005) och Yin (2003) anser att extern validitet handlar om möjligheten att göra slutsatserna mer generaliserade, oavsett vilken metod som har använts i arbetet. Morse (1999) anser att om en kvalitativ forskning är generaliserbar blir den mer betydelsefull, lämplig och användbar.

Det är viktigt att vid beslut om validiteten av ett projekt identifiera olika mätningar till varför studien är relevant och hur den kommer vara pålitlig. Därför är det viktigt att definiera validitet i olika termer. De termer som kan användas är intern validitet, extern validitet och pålitlighet/tillförlitlighet. Den interna och externa validiteten i arbetet har redan nämnts, pålitlighet eller tillförlitlighet i arbetet handlar om att minska fel som kan uppstå i arbetet. Genom att utföra samma studie om och om igen, ska ändå samma resultat erhållas, som första gången studien genomfördes. Därför är det enligt Yin (2003) viktigt att dokumentera alla steg som har utförts i studien. Ett sätt att göra detta på enligt Yin (2003) är att låtsas som någon tittar över din axel och kontrollerar varje steg som görs.

Enligt Golafshani (2003) måste intervjuerna vara konsekventa och korrekta för studien, för att öka tillförlitligheten. Men bara för att intervjuerna är tillförlitliga innebär det inte att forskning är valid, Golafshani (2003) konstaterar att tillförlitligheten är en viktig del i studiens validitet.

Enligt Merriam (2010) handlar kvalitativ studie om olika tolkningar, för att öka trovärdigheten i arbetet har det därför valts fyra olika företag som jobbar inom olika yrkesområden, detta för att kunna jämföra dessa med varandra och teorin. Det intervjuades en eller två personer från respektive företag, detta kan minska trovärdigheten i arbetet, då enbart deras synvinklar framkommer.

Studien har genomförts och tolkats av två författare, bådars uppfattningar om insamling och analysering av teorin har jämförts, för att få en säker och bra tolkning av materialet. I arbetet har författarna varit objektiva gällande insamling av det empiriska materialet, då tolkning av resultatet inte ska bygga på författarnas förutfattade meningar. Men det som kan minska trovärdigheten i studien var att exempel gavs från författarna då respondenterna inte förstod själva frågan.

Rapportens externa validitet erhålls från slutsatsen, då slutsatsen kan användas i andra studier som baserar sig på beslutsfattande avseende hållbar logistik.

3 Teori

3.1 Beslutsfattningsstrategier

Enligt Drucker (1975) var de första som hade kommit fram till ett systematiskt och standardiserat sätt att fatta beslut i ett företag, japanerna. Företagsbesluten de kommer fram till är effektiva men tillvägagångssättet är ett sätt som avviker sig från västvärldens sätt att fatta beslut. Vidare menar Drucker (1975) att en sak som alla japanska fackmän är enade om är att alla organisationer och företag har den uppfattningen att alla slutbeslut ska vara enhälliga. Organisationsledare i västvärlden menar att även om denna typ av process fungerar bra i Japan så är det ingenting för västvärlden då det skulle sluta med ändlösa diskussioner och i bästa fall ett menlöst beslut som varken utmanar organisationen eller löser problem. (Drucker, 1975)

Ett faktum som återstår enligt Drucker (1975) är just att japanernas beslutsfattningsprocedur har en sådan kapacitet där de även i de mest kontroversiella tillstånd kan fatta väldigt radikala beslut. Ett exempel som tydliggör detta var under 1500-talets Japan då landet var väldigt mottagliga för kristendomen men i början av 1600-talet gjorde makthavarna ett väldigt radikalt beslut då de bestämde sig för att tvinga bort kristendomen och stängde alla gränser för allt främmande inflytande. Japan hade stängt sina gränser i 250 år fram tills de vid 1867 gjorde ännu ett radikalt beslut att öppna sina gränser igen till västvärlden och detta blev åstadkommandet av en revolution som inget annat utomeuropeiskt land har kunnat mäka. (Drucker, 1975)

Anledningen till sådana radikala omsvängningar är att västvärlden och japanerna har två olika uppfattningar om beslutsfattning. I västvärlden letar man efter svaret till skillnad ifrån japanerna där de lägger all vikt på hur frågan definieras. Det viktigaste för japanerna är att besluta om behovet finns av ett beslut och vad beslutet ska röra sig kring. Lösningen som västlänningar ser som själva beslutet är ett steg av frågans definition enligt japanerna. (Drucker, 1975)

Under japanska beslutsprocess talar ingen deltagare om vad svaret kan komma att bli, på detta sätt känner ingen av deltagarna sig tvungna att välja parti eller ta ställning. Om man valt en sida innebär det att det blir seger för ena sidan och förlust för andra sidan

vid processens slutskede. Istället ligger all fokus på att ta reda på vad beslutet ska handla om i enighet. (Drucker, 1975)

Fördelarna med japanska tillvägagångssättet är i första hand att det främjar till att ta bra beslut även om det tar mycket längre tid för japanerna än västerlänningarna att fatta beslutet. När man väl har beslutat arbetar japanerna mycket bättre och snabbare än västerlänningarna. En väsentlig skillnad mellan väst och Japan är att i väst måste man efter man fattat beslutet sälja in det till de berörda människorna för att sedan få dem att arbeta med det verkställda beslutet. Våldigt ofta händer det att det tar alldeles för lång tid till beslutet blir till handling och istället blir liggandes. Förekomsten av sabotage av beslutet av organisationen är även det en betydande faktor, exempel på detta kan vara strejk eller uppror. (Drucker, 1975)

Enligt Drucker (1975) kan fördelarna med Japans tillvägagångssätt gällande beslutsfattning sammanfattas i 6 olika delar och dessa är följande:

- 1. Beslutsprocessen lägger tonvikten på att man först skall reda ut vad beslutet egentligen handlar om. De siktar inte på svaret, lösningen av frågan, utan på frågans definition.*
- 2. Den klarlägger avvikande meningar. Eftersom man inte diskuterar svaret förrän enighet om beslutets innebörd har uppnåtts kommer en mängd varierande åsikter till uttryck och de blir grundligt belysta.*
- 3. Den koncentrerar uppmärksamheten på alternativen, inte på den enda "rätta lösningen".*
- 4. Den ger besked om på vilken nivå och av vem det definitiva svaret, lösningen, skall lämnas.*
- 5. Den bygger in ett effektivt verkställande i beslutsprocessen.*
- 6. Den gör det onödiga att "sälja" beslutet. (Drucker, 1975, s.24)*

Ett effektivt beslut förutsätter att man verkställer det och att man uppnår resultat och om beslutet måste "säljas" till de som verkställer det förblir beslutet ineffektivt eller att det uppstår fördröjelser vilket gör att beslutet blir föråldrat (Drucker, 1975). Därför menar Drucker (1975) att första regeln är att varje person som har något med beslutets verkställande att göra eller kan sabotera det måste ha deltagit i diskussionen kring beslutet, vilket inkluderar även alla intressenter.

3.2 Förutsättningar för beslutsfattning

Enligt Deverell et al. (2015) så har hantering av kris likställts med de historiska krigens organisatoriska logik, där erfarna och osentimentala personer som har fått auktoritet får bestämma vad som ska göras och hur det ska göras. Dessa personer pekar med hela handen och går hårt mot de som inte agerar snabbt eller har frågor. Denna syn har påverkat den mänskliga historien och lett till kvalitetsmässigt undermåliga beslut som oftast bara förvärrat situationen. (Deverell et al., (2015)

Vidare nämner Deverell et al. (2015) att problematiken i detta är den tidsmässiga forceringen och intoleransen vid ifrågasättanden. Men i olika fenomen menar författarna att det kan vara till fördel att driva på en skyndsam implementering. Med detta menar författarna att i vissa krishanteringsscenarioer är det mest effektiva sättet att procedurerna genomförs så snabbt som möjligt. Ett exempel på detta är när det brinner i ett hus och alla personer har tagit sig ut ur huset kan insatschefen fritt välja olika procedurer och sedan se till att det genomförs effektivt och snabbt. När det däremot handlar om att beslutsfattaren/insatschefen måste välja mellan två olika alternativ blir situationen komplicerad. Ett exempel på detta är om det samtidigt som det föregående exemplet hade även brunnit i grannens hus och räddningstjänsten är ovetande om det finns personer kvar i det huset. De avvägningar som då skulle uppstå mellan den egna personalens säkerhet och det uppfattade skyddsbehovet skulle kunna leda till en värdekonflikt. Insatschefen måste då prioritera och fundera över olika strategier som kan maximera olika värden och i värsta fall bestämma om vilken värde som ska offras. (Deverell et al., 2015)

Enligt Kahneman (2011) finns det två olika system vid beslutsfattning, system 1 och system 2.

”System 1: Fungera automatiskt och snabbt, med föga eller ingen ansträngning och utan någon känsla av medveten styrning.

System 2: Ägnar de ansträngande intellektuella aktiviteter som krävs uppmärksam, till exempel komplicerade beräkningar. System 2:s sätt att fungera förknippas ofta med en subjektiv upplevelse av att man har kontroll, gör medvetna val och koncentrerar sig.”

(Kahneman, D. 2011, s, 27)

I de tidigare nämnda exemplen är det första exemplet gällande det brinnande huset system 1 och det andra exemplet när det uppstod flera alternativ, system 2.

Det som även kan försvåra beslutsfattande i en kris är när man inte har upplevt den tidigare och inte har erfarenhet eller bakgrund till att hantera krisen. Denna kris kännetecknas av problem som inte tidigare var möjlig, till exempel 11 september attackerna. Enligt Deverell et al. (2015) går det inte att förutse en händelse, i tid eller rum och det går därför inte att förbereda sig mentalt, organisatorisk eller kapacitetsmässigt. Dessa kriser är utmanande i den utsträckning att den ansvarige alltid måste börja från ruta ett vid krisinträffande, gällande förståelsen av problemet, dess konsekvenser och möjligheterna som finns tillhands. (Deverell et al., 2015)

Det som bestämmer svårhetsgraden i beslutsfattande i ett fenomen är graden av värdekomplexitet och tillämpbarhet av tidigare erfarenheter. De stora verksamheterna som samhället lägger vikt på utförs på ett sådant sätt att man tillåter maximering en väl avvägd mix av samhällsliga värden. En kris från detta perspektiv medför att viktiga samhällssystem överväldigas av en överraskande behovsbild, samtidigt som stora grupperns behov inte uppnås från leverantörer och myndigheter då de tappar kapaciteten. Enligt Deverell et al. (2015) leder en sådan situation till svåra prioriteringar om de resurser man kan frambringa. Vidare menar Deverell et al. (2015) att medias fokusering inte ligger längre på normallägets debatt om prioritering utan de framhäver de brister krisen leder till och syndabocker eller en mer djupgående syn om vad mer som kan uppstå. Oavsett vilken prioritering man väljer är sannolikheten stor att besluten politiseras, vilket innebär att besluten görs till föremål för att framhäva en intensifierad debatt där olika intressen står mot varandra. För beslutsfattare innebär detta negativa konsekvenser vare sig de är tjänsteman, företagsledare eller politiker. (Deverell et al., 2015)

3.2.1 Förtroende och struktur

Deverell et al. (2015) kom fram till att de mest centrala dimensionerna är förtroende och struktur. Med förtroende från allmänheten, andra organisationer, anställda och media kan ledningen styra responsen från samhället i svåra situationer med fokus på problemlösning och koordinering av insatser. Men en ledning som inte har förtroende från allmänheten, andra organisationer, anställda och media anses vara inkompetent kommer försvara sina handlingar mot de missnöjda. Denna ledning kommer att behöva

förklara sina handlingar långt efter att krisen upphört. Även den ledning som har förtroende kan råka illa ut, men det som är fördelaktigt är att de har samhällslyhördhet, åtminstone tills efter att krisen har avtagit. (Deverell et al., 2015)

Ett högt förtroende har ingen betydelse om organisationer inte har tillgång till administrativa strukturer för att fatta och genomföra beslut. För att kunna lösa kriser och olika problem som uppstår måste det upprättas en systematik i insatser och reformer. Även om mänsklig kreativitet visar sig vara användbar i svåra situationer, finns det en brytpunkt där kollektivets sammanhållning skadas. Dessa två dimensioner, alltså förtroende och administrativa strukturer är beroende av varandra och behövs om målet är att återskapa ett fungerande samhälle. De behövs även när det gäller att skapa en verksam krisberedskap. (Deverell et al. 2015)

3.3 Beslutsfattande

Enligt Deverell et al. (2015) finns det ofta en missuppfattning att en kris kräver ett stort beslut som antingen kan gå bra eller mindre bra. I själva verket uppstår det många krisförlopp av inkubationstid, där man tillåter en sårbarhet inför ett hot växa fram för att styra framtida scenarier till det positiva. Vidare menar författarna när ett första beslut fattas sätter den ramen för nästkommande beslut. Under en kris fattas många beslut, vissa av dessa uppmärksammas medan en del blir fördolda. Enligt Deverell et al. (2015) kan en sådan process av beslut delas upp i olika tillfällen, olika tider besluten togs och då personen i ansvarsställning ansåg att det behövs en åtgärd till krisen. Om dessa beslut utförs och om det bidrar till en förbättrad situation är oklart och komplicerat. Deverell et al. (2015) anser att beslutsfattande är svårt då det inte finns en mall och att de som sitter på en beslutsposition känner sig skrämda.

Frågan om vem eller vilka som fattar beslut menar Deverell et al. (2015) är empirisk. Beslutsenheterna kan se väldigt olika ut beroende på vilket beslutssystem man använder sig av. Vilken beslutsenhet som används i olika scenarier beror på vilken typ av beslut som ska tas och är beroende på dess storlek, politisk position, ledning och beslutsprocedurer. I traditionella beslutssystem har man en stark ledare som fattar beslut. Med hjälp av en grupp personer, rådgivare och befattningshavare har det visat sig att en gruppdynamik gett en inblick i hur vissa beslut har tagit en viss riktning. En av orsakerna till varför just denna gruppdynamik anses vara relevant är för de öppna förvaltningssystem som man kan ansluta sig till vid stort tryck. (Deverell et al. 2015)

3.4 Osäkerhet i beslutsfattande

Enligt Pandey (2014) innehåller nästan alla beslut en viss osäkerhet som påverkar resultatet. Osäkerhet kan framstå i olika sammanhang, det kan handla om att vi inte har fullständig kunskap om de möjliga resultaten eller så kan det röra sig kring huruvida resultaten kommer att vara det vi söker. (Pandey, 2014)

Osäkerhet klassificeras i två olika typer, aleatorisk osäkerhet som innebär att det är okontrollerbart och oreducerbart och epistemisk osäkerhet som innebär att det är kontrollerbart och reducerbart. Aleatorisk osäkerhet handlar om slumpmässigheten i ett system som inte kan reducera osäkerhet, exempelvis slingrandet av ett mynt eller temperaturen under en specifik tid under en dag om 5 år. Epistemisk osäkerhet handlar om osäkerheten på grund av brist av kunskap, detta kan då reduceras i form av insamling av mer information. Reducering av denna typ av osäkerhet innebär behov av stora resurser, oftast i form av tid och pengar. På grund av detta så värderas informationsstudier för att säkerställa om det är nödvändigt att lägga resurser på insamling av information. (Pandey, 2014)

Konsekvensen av osäkerhet i beslutsfattningsscenario är att även det bästa beslutet leder till olika sorter av resultat där vissa resultat kan vara bristande. För att fatta ett bra beslut måste det först definieras vad ett bra beslut är. Vidare menar Pandey (2014) att ett bra beslut är det som maximerar sannolikheten av ett bra resultat. (Pandey, 2014)

Definitionen av ett bra beslut gäller sannolikheten och inte det garanterade resultatet. Det som bör ha i åtanke är att när man värderar ett beslut konstateras inte kvaliteten av beslutet. Ett bra beslut kan leda till ett dåligt resultat och ett dåligt beslut kan leda till ett bra resultat. Ett exempel kan vara att en bilförare byter däck vid upptäckandet av dåligt väder, även då kan föraren hamna i en bilolycka på grund av felmontering av däcken. I och med detta så har föraren tagit ett bra beslut men det har förvisso lett till oönskat resultat. Föraren kan ha haft turen att inte hamna i olycka trots att personen inte har bytt däck. En beslutsanalytiker ska därför ha de oundvikliga riskerna i åtanke trots ett bra beslut. (Pandey, 2014)

3.5 Subjektivitet i beslutsfattande

Enligt Pandey (2014) har personliga fördomar stort inflytande på beslutsfattningar och lyfter fram vanliga fördomar som spelar stor roll när man fattar beslut. Dessa är följande:

3.5.1 Representativitet

Denna typ av fördom uppkommer när beslutsfattaren tror att med stor sannolikhet ett resultat uppstår på grund av observation av liknande händelser som har inträffat i historien. Ett exempel är att en doktor som tidigare hanterat många malariafall inom sitt geografiska arbetsområde är mer trolig att diagnostisera malaria om han märker liknande symtom hos patienten, även om symptomen kan vara associerade med andra typer av sjukdomar. (Pandey, 2014)

3.5.2 Tillgänglig subjektivitet

Tillgänglig subjektivitet inträffar då en person kan minnas en händelse som liknar den nuvarande vilket gör att personen i fråga överskattar sannolikheten att det blir samma resultat. (Pandey, 2014)

3.5.3 Förankring

Förankring uppstår när man funderar kring nya idéer. Det refererar till att hjärnan fixeras på en idé eller ett nummer för att personen i fråga har hört det ofta eller nyligen. Detta gör så att beslutsfattaren fokuserar på idén eller numret och förser det med värde. (Pandey, 2014)

3.5.4 Extrem självsäkerhet

Extrem självsäkerhet innebär oviljan att överväga andras åsikter eller information för att vi anser att vår egen information och idéer är bättre, och har effekt på alla i olika situationer någon gång. (Pandey, 2014)

3.5.5 Motiv

Motiv vid analys gällande osäkra situationer värderas sannolikheten beroende på hur det passar beslutsfattaren bäst. Ett exempel på detta är vid försäljning av en använd maskin, så händer det att köpare underskattar sannolikheten att maskinen går sönder. (Pandey, 2014)

3.6 Känsломässighet eller rationalitet

När det kommer till känslor och rationalitet menar Hess och Bacigalupo (2011) att det är de inre och yttre faktorerna som påverkar organisationers, företags och enheters funderingar till att genomföra kvalitativa beslut. De yttre faktorerna är svårare att kontrollera. Det viktigaste i arbetet med att öka kvalitén på besluten och beslutsprocesserna är identifiering och förvaltning av mänskliga faktorer som känslor och logik. Enligt och Bacigalupo (2011) har forskare fokuserat på hur mänskliga känslor påverkar beslutsfattning. Vidare menar författarna att företag och organisationer som erhåller religiösa anknytningar har lägre riskexponering i beslutsfattandet. Liknande studier visade att utfallet av ett svårt beslut kunde på något sätt kopplas ihop med en religiös, andlig eller värderingsegenskaper.

Hess och Bacigalupo (2011) anser att en av de mest fascinerade dikotomier i nutidens tänkande kring beslutfattande är den skenbara konflikten mellan rollerna av känslor och rationalitet. I en studie uppdelades de kognitiva funktionerna mellan de som var snabba, enkla, underförstådda samt känsломässiga och jämförde mot de som var långsammare, medvetna och logiska. Det visades att bättre beslut togs av det senare nämnda och konstaterade att ersätta intuition mot en mer intensiv insamling av uppgifter och analytiska processer möjliggjorde att beslutsfattaren kunde konstruera linjära modeller för att frambringa relevanta förutsägelser.

Enligt Hess och Bacigalupo (2015) anser vissa forskare att människor tar bättre beslut när känslor kopplas bort och sinnet är böjt åt att arbeta mer som en maskin, rationalitet. Andra författare anser att dataanalyserade maskiner skulle ta bättre beslut om dessa var kapabla till att utnyttja intuition och känslor.

Vidare menar Hess och Bacigalupo (2011) att även om forskning betonat vikten av känslor i beslutsprocesserna har individuella skillnader i uppfattning och erfarenhet av känslor förbisetts. Hess och Bacigalupo (2011) noterar att när ett beslut tas kan beslutstagaren i förväg tänka på vilka känslor beslutet kommer utlösa. De kan på så sätt förutse sina känslor innan besluten verkställs samt uppleva dessa känslor när de får resultatet av besluten och även komma ihåg det i efterhand. Vidare skriver författarna Hess och Bacigalupo (2011) att känslor som människor förväntar sig att uppleva eller tidigare har upplevt påverkar deras nuvarande och framtida beteende.

Hess och Bacigalupo (2011) anser att det är viktigt att för en beslutsfattare att förstå känslor, hantera känslor och använda känslor. Detta för att det dels är en avgörande faktor gällande motivationen bakom besluten men även vilken inverkan besluten har på andra. Vidare menar Hess och Bacigalupo (2011) att beslutsfattare som förstår andras känslor kan utnyttja den lyhördheten genom att avvärja eventuella negativa påverkan genom att ta itu med dessa emotionella problem i förväg. Detsamma gäller för beslutsfattare som kan uppfatta och förstå deras egna känslor kommer enligt Hess och Bacigalupo (2011) kunna vara mycket mer effektiva gällande beslutsfattning.

3.7 Karaktäristiska drag hos beslutsfattare

En studie gjord av Hess och Bacigalupo (2011) visade att de allra bästa företagsledare, trots sina olika ledarskapsstilar har gemensamma karaktärsdrag. Karaktärsdragen är självkännedom, självreglering, motivation, empati och social kompetens. Dessa egenskaper låter ledarna i företagen förstå deras egna men även andras känslor tillräckligt bra för att kunna styra dessa människor att åstadkomma institutionella mål.

Enligt Hess och Bacigalupo (2011) är självkännedom ett begrepp som är väldigt betydelsefullt gällande beslutsfattning. Begreppet syftar till självbedömning och självföretroende och aktiverar känslomässigt intelligenta beslutsfattare att bedöma om deras roll i beslutsfattningsprocessen är lämplig. Författarna menar att med tillräckligt självförtroende kan man jämföra sina egna egenskaper med andras och på så sätt ta fram en beslutsfattare som anses vara lämplig till att fatta rätt beslut. Hess och Bacigalupo (2011) lyfter fram att begreppet självkännedom och dess beteendegenskaper såsom självkontroll, trovärdig, anpassningsförmåga, självdrivande och initiativ är viktig gällande beslutsfattning, då beslutsfattaren måste få tillit från dem beslutet berör. Tillit är något som man måste förtjäna och som sker över tiden genom öppen och ärlig kommunikation. Beslutsfattare kan använda dessa egenskaper för att upprätthålla en konstant prestation samtidigt som de tjänar förtroende från både interna och externa parter. (Hess & Bacigalupo, 2011)

Enligt Francioni et al. (2015) har beslutsfattarens karaktärsdrag mycket med bra beslutsfattande att göra. Studier visade vilka specifika karaktärsdrag som sticker ut hos en beslutsfattare.

3.7.1 Personlighetsdrag

De två främsta personlighetskaraktärer som har identifierats är behov av framgång samt en risktagande attityd. När det gäller behovet av framgång kan beskrivas som en strävan hos individer för att uppnå bättre resultat från dess handlingar och känner ansvar över dessa handlingar. Tidigare studier har även påvisat att beslutsfattare med högre behov av prestation har benägenheten att fatta rationella beslut. (Francioni et al., 2015)

Risktagande attityd definieras som en psykologisk förfogande hos individer som påvisar olika grader av risktagande och riskundvikande beteende. Generellt sett så visar tidigare undersökningar att risktagande chefer fattar snabbare och mindre rationella beslut men enligt en studie av Papadakis (2006, refererad i Francioni et al., 2015) av 107 strategiska beslut framstod det inget signifikant samband mellan riskbenägenhet och strategiska beslutsfattningsprocess.

3.7.2 Sociodemografiska drag

Det har gjorts undersökning kring relationen mellan sociodemografiska karaktärsdrag hos beslutsfattare och strategiska val och fokuseras på utbildning och ålder. När det kommer till utbildning har tidigare studier påvisat att beroende på vilken grad av utbildning man har så påverkar det strategiska beslut man fattar samt hur pass rationell man är. Studier har även bevisat att högutbildade chefer kan engagera sig i djupgående analys av beslutsfattning och därför besitter en hög informationsintagande kapabilitet. (Francioni et al. 2015)

Vad gäller ålder menar (Francioni et al. 2015) att unga beslutsfattare har tendensen att följa en mer innovativ strategi i jämförelse med äldre beslutsfattare. Däremot visar äldre beslutsfattare tendenser gällande hög rationalitet.

3.7.3 Kompetenser

Undersökningen av beslutsfattarnas kompetenser har fokuserats på beslutsfattarnas tillhörande till nätverksrelationer och internationella erfarenheter. Enligt Francioni et al.(2015) så har beslutsfattarens nätverk ett stort inflytande på dess strategiska beslut. Definitionen av nätverk lyfts fram som relationen mellan företagets ledning och anställda gentemot kunder, leverantörer, konkurrenter, staten, distributörer, vänner och familj, som kan påverka på både personlig och professionell nivå. (Francioni et al. 2015)

När det gäller internationell erfarenhet har studier påvisat att det förser beslutsfattare med värdefull erfarenhet, kunskap om marknader och självförtroende för att ta på sig full kontroll om beslut. Detta gör så att de kan hantera osäkerhet och interagera bra med lokala myndigheter och leverantörer. (Francioni et al. 2015)

3.8 Hållbarhet

Det finns många definitioner på vad hållbarhet innebär men enligt Costanza och Patten (1995) är begreppet svårdefinierat. Costanza och Patten (1995) menar att definitionen av begreppet som finns är missriktad eftersom det i själva verket är mer som en förutsägelse om vad som pågår och vad man vill erhålla, då den inte redogör under vilket tidsintervall det gäller. Själva idén av hållbarhet rakt på sak: ett hållbart system är ett som överlever. Costanza och Patten (1995) menar att för att förstå innebörden av vad hållbarhet är måste man ställa sig tre frågor:

- När? Biologisk hållbarhet innebär att man undviker utrotning och lever för överlevnad och reproducering. Ekonomisk hållbarhet innebär att undvika störningar och kollapser, säkrar emot instabiliteter och avbrott. Enligt Costanza och Patten (1995) berör hållbarhet alltid temporalitet och livslängd och att bestämmningar av hållbarhet endast kan göras i efterhand. Ett exempel på detta är en organism som lever i dagsläget är lämplig i den utsträckning som dess avkommas överlevnad. Bedömningen av lämpligheten hos denna organism kan därmed avgöras huruvida det påverkar nästkommande generation. Detsamma gäller för bedömningen av hållbarhet. Det som anses som definition av hållbarhet är därför ofta förutsägelser av handlingar som görs i nuläget som förhoppningsvis leder till hållbarhet. Med detta menar författarna för att veta hur hållbart ett system är så måste man observera under en längre period och sedan ta reda på om förutsägelsen håller. (Costanza & Patten, 2009)
- Vad för system? Med denna fråga menar författarna Costanza och Patten (2009) vilket system, delsystem eller egenskaper av dessa system är man intresserad av att göra hållbar. Är det ett ekonomiskt system? Affärssystem eller industrisystem? Vidare menar författarna att definitionen av hållbarhet oftast leder till en lista över önskade egenskaper.
- Hur länge? Denna fråga syftar till problemet gällande när man säger att ett system har uppnått hållbarhet. Enligt Costanza och Patten (2009) hävdar vissa

att hållbarhet betyder under för evigt, men inget håller för evighet, inte ens universum i dess helhet. Vidare menar författarna att om hållbarhet skulle innebära oändligt livslängd så skulle inget kunna vara hållbart, istället handlar det om en livslängd som överensstämmer med systemets tids- och rums skala.

Hållbarhet är uppdelade i tre olika dimensioner, sociala, ekologiska och den ekonomiska hållbarheten. Dessa tre olika delarna är beroende av varandra, om en av delarna inte fungerar så förlorar hela begreppet sin innebörd och betydelse. (Gulliksson & Holmgren, 2015)

3.8.1 Social hållbarhet

Sociala hållbarheten definieras enligt Gulliksson & Holmgren (2015) som:

“Ett socialt hållbart samhälle är rättvist, jämlikt, inkluderande och demokratiskt. Det garanterar en rimlig livskvalitet för nuvarande och kommande generationer” (Gulliksson & Holmgren, 2015, s.69)

Ett grundkrav för att den sociala hållbarheten ska fungera måste medborgarna ha tillit för de som har en avgörande position. Sociala relationer är enormt viktigt, i alla nivåer, global nivå som till exempel mellan FN och medlemsstater, nationell nivå som till exempel mellan regeringen och dess medborgare och lokal nivå mellan kommun och dess invånare. (Gulliksson & Holmgren, 2015)

3.8.2 Ekologisk hållbarhet

Ekologi härstammar från grekiska *oikos* som innebär hushåll och *logos* som innebär lära, alltså betyder ekologi läran om vår gemensamma hushållning av globala resurser. Ekologi definieras som relationen mellan organismer och dess omgivning, men begreppet brukar utvidgas så att människan också har en roll, humanekologi. Nödvändigheten för att vi ska kunna ha ett hållbart samhälle är att vi förstår naturens sammanhang och människans betydelse och roll i detta. Kriterier för en ekologisk hållbarhet har lyfts fram av Gulliksson & Holmgren (2015) och dessa är följande:

Att den biologiska mångfalden bevaras

Att vattnets, jordens, ekosystemens produktionsförmåga bevaras

Att de ekologiska kretsloppen sluts och förblir slutna

Att den mänskliga resursförbrukningen begränsas

Att risker vid mänskliga ingrepp minimeras

Att påverkan på naturen och människans hälsa begränsas till vad ekosystemen klarar av att hantera eller som de klarar av att återhämta sig ifrån.

Att estetiska och kulturella naturvärden skyddas och bevaras

Att resurser används på ett effektivt sätt

(Gulliksson & Holmgren, 2015, s. 133)

3.8.3 Ekonomisk hållbarhet

Den ekonomiska hållbarheten är inriktad på att skapa stabilitet samt långsiktighet i det ekonomiska systemet i samhället. Bara för att ett företag genererar vinst behöver det inte betyda att företaget är ekonomiskt hållbara. När det kommer till den dimensionen ska verksamhetens påverkan på den långsiktiga hushållningen med viktiga resurser för samhället vara under beaktande. (Ammenberg, 2013)

3.9 Hållbar logistik

Enligt Dey et al. (2011) innebär logistik alla aktiviteter som involverar inkommande material och distribution av färdiga produkter till rätt plats, i rätt tidpunkt och i en optimal kvantitet. De olika komponenterna i en typisk logistik system är: kundservice, efterfrågeprognoser, kommunikations distribution, lagerstyrning, material hantering, orderhantering, inköp, förpackning, returhantering, reserv och service support, val av lager plats, transport och lagring. Denna process sträcker sig från uttag av råmaterial som sedan produceras och därefter levereras till kund. För att det ska bli en sluten krets returneras produkterna.

Företag samarbetar med sina handelspartner, dessa är leverantörer, transportörer, distributörer och kunder för att förbättra sin logistikverksamhet och därmed avsevärt förbättra affärsresultatet och reducera logistikkostnaderna. Dey et al. (2011) påstår att logistikkostnaden kan beräknas som summan av arbetskraft och materiella resurser som finns i varje steg i leverantörskedjan. Vidare menar författarna för att kunna reducera kostnader i ett specifikt företag måste fokus ligga på att reducera kostnaderna genom hela kedjan. För att kunna göra detta så kan man enligt Christopher (2011) följa dessa sju nedanstående stegen:

Steg 1 – Första steget handlar om att förstå hela försörjningskedjan. Många av de olika delarna i kedjan har bra koll när det gäller nedströms mot marknaden men inte tillräckligt bra koll på uppströms mot leverantörerna. Det är viktigt att ha koll på leverantörerna då de också påverkar den totala kostnaden i kedjan. Därför ska man ha en holistisk syn på försörjningskedjan och se till att alla delar i kedjan är inkluderade i supply chain management (SCM). (Christopher, 2011)

Steg 2 – Det andra steget handlar om att effektivisera hela kedjan och detta görs genom förbättrad processtillförlitlighet, reducera komplexiteten, minska processvariabilitet och enkelhet. (Christopher, 2011)

Steg 3 – Tredje steget handlar om att identifiera de kritiska punkterna i försörjningsnätverket för att hitta leverantörer eller processer som är sårbara. Detta eftersom nätverket är anslutna genom nod och länkar. Nod representerar enheter eller anläggningar som till exempel leverantörer, distributörer eller lager medan länkar är flöden som sker mellan dessa. Det kan vara i form av informationsflöden, pengar eller varor flöden. Sårbarheten i kedjan bestäms genom risken av misslyckandet hos dessa noder eller länkar. (Christopher, 2011)

Steg 4 – Det fjärde steget handlar om att hantera de riskfyllda punkterna i nätverket efter att man identifierat dessa. Detta kan göras genom att man minskar på riskerna eller ta bort riskerna helt hos dessa leverantörer. En analysmetod som man kan jobba med är Orsaks-verkans-metoden. Med hjälp av denna metod får man fram rotorsaken till problemet. (Christopher, 2011)

Steg 5 – Detta steg handlar om att förbättra visibiliteten hos nätverken, att man kartlägger alla leverantörer och processer både nedströms och uppströms. Detta är något många försörjningskedjor lider av, begränsad synlighet. Detta leder till att en eller flera enheter i kedjan inte är medvetna om status för uppströms och nedströms. Att de inte får ta del av en viss information eller uppdatering som kan ha uppstått. (Christopher, 2011)

Steg 6 – Sjätte steget handlar om att etablera SCM team som jobbar kontinuerligt med dessa frågor och problem, som arbetar med förbättring av försörjningskedjan. De flesta företagen har olika interna grupper som jobbar inom olika områden, oftast handlar det

om finansiella och tekniska frågor, men eftersom supply chain (SC) är viktigt för företag så skulle man med hjälp av detta få högre avkastning i företaget. (Christopher, 2011)

Steg 7 – Sjunde steget handlar om att skapa en relation med leverantörer och kunder, med hjälp av bra samarbete kan man hantera riskerna och potentiell sårbarhet både uppströms och nedströms. Genom att implementera riskhanteringsprocedurer i kedjan har man större chans att minimera eller till och med eliminera risker. (Christopher, 2011)

Dey et al. (2011) menar att fokus på supply chain (försörjningskedjan) är ett steg längre mot en bredare antagande och utveckling av hållbarhet, eftersom supply chain avser produkten från första fasen av bearbetning av råvaror till sista fasen som är leverans till slutkund. Eftersom SC chefer är engagerade i varje steg av affärsprocessen, inklusive logistik, strategi planering, informationsfördelning, service, marknadsföring och försäljning sätter det dessa chefer i en idealisk position att få hållbarhet att genomsyra hela företaget. Därmed blir det viktigt för dessa chefer att förstå dag-till-dag beslut har en avgörande roll som kan påverka intressenter både negativt och positivt. (Dey et al., 2011)

3.10 Supply chain management

Enligt Christopher (2011) är Supply Chain Management (SCM) ett vidare begrepp av logistik. Logistik är en planeringsinriktning och ett ramverk som söker att skapa ett sätt för flödet av produkter och information genomsyra hela företaget. SCM bygger på detta ramverk men går ännu djupare i ämnet och försöker uppnå koppling och koordination mellan processer av enheter i kedjan, dvs. leverantörer och kunder. SCM lägger fokus på samarbete och tillit och innebär att man skapar en nära relation mellan de olika enheterna i försörjningskedjan. Med en nära relation till leverantörerna kan man komma överens och göra olika avtal som inte hade varit möjligt annars. Målet med SCM är att reducera eller eliminera buffertlager som existerar mellan organisationer längs kedjan genom att informera om efterfrågan (Christopher, 2011), det är därför ytterst viktigt att man har ett holistiskt perspektiv med det menas att man ska se på hela kedjan och inte på vissa specifika områden (Fawset et al., 2008).

Definitionen av SCM enligt Christopher innebär att man både uppströms och nedströms hanterar relationen med leverantörer och kunder för att sedan kunna leverera bästa kundvärde till lägsta kostnaden genom hela försörjningskedjan.

SCM är ett nätverk med många olika aktörer, leverantörer och kunder, ett nätverk av sammankopplade och ömsesidigt beroende organisationer som samverkande arbetar tillsammans för att leda, styr och förbättra flödet av material och information från leverantör till slutkund. Kritiken mot SCM är att man anser den vara för stor och komplicerad man menar även att man inte ska ha relationer med leverantör och kunder för det leder till att leverantören prioriterar företaget som denne har nära relation till och bryr sig inte om de andra företagen. (Christopher, 2011)

För att Supply Chain ska vara så effektivt som möjligt bör företag gemensamt planera vilken information och kunskap som ska vara klar, genomskinlig eller ogenomskinlig för att optimera värdeskapandet. Detta kallas transparens vilket innebär delning av känslig information för att skapa värde i företag. (Su et al. 2013)

3.11 Transparens

Enligt Su et al. (2013) finns det olika typer av transparens. Det finns kostnadstransparens för effektiv processläggning av verksamhet, supply chain transparens för optimal spårning, teknologisk transparens för en bättre produkt eller processutveckling. Dessa olika typer indikerar att bättre effektivitet ligger till grund för behov av ökad transparens. (Su et al. 2013)

För att en beslutsfattare ska behålla självförtroendet och tilliten från sina anställda måste personen i fråga vara transparent i hur information samlas in och hur besluten tas. Känslor kan bli ännu känsligare hos anställda när finansiella oroligheter uppkommer i företag och detta tenderar att de berörda tror på allt som sägs, vare sig det är korrekt eller felaktigt. Den första viktiga faktorn som driver transparensbeteendet hos beslutsfattare/ledare är kommunikation, men även att hjälpa anställda att få rätt information. Oavsett om det är dåliga eller bra nyheter, förebygger öppen kommunikation emotionell osäkerhet från att bidra till fler negativa handlingar. (Crumpton, 2011)

Crumpton (2011) lyfter fram fem regler om transparensbeteende som beslutsfattare/ledare ska ha i åtanke för att motivera organisationer på ett positivt sätt.

- *”Återupprepa din strategi ofta, påminna de anställda om målen och visioner.*
- *Lyssna på klagomål och tillåt berörda parter att vara delaktiga*
- *Isolera enskilda behov och problem som kan påverka den större gruppen. Att bemöta människors personliga förhållanden så undviker onödigheten att påverka andra parter.*
- *Separera faktum från fiktion och rykten, sistnämnda resulterar i osanning genom spekulationer och partiska tolkningar.*
- *Våga uttala sig om dåliga nyheter. Det är av vikt att vara uppriktig för att tjäna förtroende.”*

(Crumpton, 2011, s. 126)

Svensson (2004) lyfter fram att ju noggrannare och tydligare information desto högre blir transparensen i företag. Jahansoozi (2006) menar att transparens förser flertal utfall som är fördelaktiga för företag. Transparens främjar ansvar, samarbete och engagemang. När en organisations beslutsfattningsprocess är transparent har både interna och externa aktörer möjligheten att se var ansvaret ligger. (Jahansoozi, 2006)

3.12 Hållbar supply chain management

Hållbar supply chain management (HSCM) baseras enligt Beske och Seuring (2014) på de tre dimensionerna i hållbar utveckling, som kräver likvärdig behandling av alla tre pelare i hållbarhet. Dessa är ekonomiska, sociala och ekologiska hållbarheten. Författarna definierar hållbar supply chain management som:

“The management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e. economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements.” (Seuring & Müller, 2008, citerad i Beske & Seuring, 2014, s. 323)

Definitionen tar hänsyn till de tre dimensionerna i hållbarhet och nyckelfaktorn till djupgående förvaltning är intern informationsdelning inom organisationen, men även intressenterna är en viktig del i hållbar supply chain management. (Beske & Seuring, 2014)

Enligt Beske och Seuring (2014) visades det i en studie att företag som implementerat HSCM är värderingsdrivna, samtidigt som deras fokus är inriktad på att förbättra sin prestanda. Vidare skriver Beske och Seuring (2014) att de företag som tar första steget mot mer HSCM är de stora och inflytelserika företagen i kedjan. Dessa företag fokuserar på att förbättra sin egen verksamhet och kräver därför att respektive leverantör gör liknande åtgärder. Det leder till att de större företagen minskar sina kostnader och utsläpp medan leverantörerna har svårt att lyckas med detta då de saknar resurser och kompetens, vilket leder till att åtgärderna genom hela kedjan inte förändrats avsevärd. För att lyckas med HSCM genom hela kedjan menar Beske och Seuring (2014) att de stora organisationerna måste vara till hjälp, till exempel genom att bidra med kompetens och resurser för att hållbarhet ska genomsyra hela leverantörskedjan och inte specifika delar.

Enligt Christopher (2011) är de tre hållbarhetsdimensionerna oundvikligen sammanflätade och tjänar till att påminna oss om ett företag verkligen är hållbart måste de ta hänsyn till de bredare effekterna som deras aktiviteter har, om syftet till målen är att vara livskraftiga och lönsamma. Vidare menar Christopher (2011) att supply chain strategier som gynnar miljön i helhet bidrar till bättre resursanvändning vilket resulterar i mindre kostnader för företaget. Beske och Seuring (2014) har ett liknande perspektiv och menar att genom att sätta upp hållbara mål, praxis och dag till dag supply chain management kan företaget på längre sikt minska avfall, vilket resulterar i minskade föroreningar och mindre kostnader.

3.13 Standardiserat arbetssätt

Standardisering är systematisk ordnings- och regelskapande verksamhet med syfte att uppnå optimala tekniska och ekonomiska lösningar på kommande problem. Standardisering underlättar kommunikation genom att skapa entydiga begrepp med definitioner och termer: att säkerställa utbytbarhet och kompatibilitet genom fastläggande av mått, dimensioner, storlekar och gränssnitt. Genom att åstadkomma variantbegränsning genom urval av storlek och utföranden. (Lumdens, 2012)

Enligt Emiliani (2008) så är standardiserat arbetssätt en dokumentation om hur en aktivitet ska göras. Det kan vara en process där varje steg i processen är dokumenterad stegvis och måste följas. Standardiserat arbetssätt menar Emiliani (2008) är viktigt för att kunna jobba med

förbättringsarbete. Eftersom med hjälp av dokumentationen kan processerna följas upp och se avvikelser som uppstår som sedan kan förbättras. (Emiliani, 2008)

3.14 Leverantörsval

Under de två senaste årtionden har den konkurrenskraftiga marknaden gjort att företags konkurrensförmåga och överlevnad har blivit mer beroende av dess leverantörer. Detta har resulterat i konsekvensen att företagen blir ännu mer sårbara gentemot osäkra förteelser. På grund av detta har leverantörsval blivit en av de viktigaste faktorerna ur ett köpande företags perspektiv. Även om leverantörsrisker kan reduceras genom olika strategier i form av förbättrade processer eller buffertstrategier, måste organisationer ta till handling mot oförutsedda händelser då risker inte kan elimineras helt. (Micheli, 2008)

Bergman och Klefsjö (2010) lyfter fram två olika synsätt på val av leverantörer, det gamla och det nya synsättet. Det gamla synsättet handlar mer om att tjäna så mycket pengar som möjligt på valet av leverantör, ju billigare desto bättre. Konsekvensen av detta blir att kvalitetsaspekten inte blir prioriterat. En leverantör som tillför hög kvalitet för dess kund så att produktionskostnader ska vara låga och samtidigt tillfredsställa slutkunderna kan konkurreras bort av en annan leverantör med produkter med okänd kvalitet av ett lägre pris. I början av 1980-talet blev det nya synsättet mer vanligt då Edwards Deming tog fram 14 punkter för kvalitetsarbete varav en av punkterna var "*minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris*" (Bergman & Klefsjö, 2012, s.85). Med detta menar Deming att man ska reducera antalet leverantörer och inte endast välja efter pris, på detta sätt har man närmare samarbete med leverantörer och man bygger förtroende för dessa. Bergman och Klefsjö (2010) tar även fram anledningar för företag att ha en närmare relation med sina leverantörer och dessa är:

- Låga kvalitetskostnader på grund av högkvalitativ inköp
- Just-in-time filosofin som är en industriell produktionsmetod med syfte att producera och leverera varor i precis den kvantitet och vid den tidpunkt det behövs
- Nödvändigheten att ha engagerade leverantörer

3.15 Sammanfattning av teoriavsnittet

Viktiga faktorer som lyfts fram i denna rapport ifrån teorin som har samlats ihop berör två huvudsakliga områden. Dessa är hållbarhet och beslutsfattande. Dessa två delar har en stor betydelse för framtiden och hur de människorna med avgörande roll ska kunna implementera hållbarhet i sina beslut och på så sätt påverka andra organisationer att gå samma väg. För att

lyfta fram de viktiga aspekterna i dessa faktorer har litteraturstudien sammanfattats i form av en modell (se nedanstående figur 2).



Figur 2: Teoretiskt viktiga faktorer

När det gäller beslutsfattning generellt är det oftast två olika typer, majoritet eller enhällighet. Majoritetsbeslut innebär att det finns en vinnande och förlorande sida, dessa har sina för och nackdelar som presenteras i teoriavsnittet. Enhälligt beslut innebär att alla involverade i beslutet är överens vilket resulterar en delaktighet och engagemang. Denna typ kräver resurser, främst i form av tid.

Vid krishantering lyfts det fram i teorin att de är uppdelade i två olika system, system 1 och 2. Det förstnämnda systemet fungerar automatiskt och snabbt. Ett exempel på detta som kan hittas i teorin är när det brinner i ett hus och personerna i huset har tagit sig ut kan insatschefen välja olika procedurer till att hantera problemet. System 2 är mer komplicerat än system 1 och kräver uppmärksamhet, ansträngning och sunt förnuft. Ett exempel på detta är när den insatschefen blir tvungen till att välja mellan två olika alternativ, att det uppstår en värdekonflikt och måste välja ett av alternativen och offra det andra alternativet. Att ha erfarenhet av krishantering förenklar sådana situationer.

För att kunna hantera tryck från allmänheten är förtroende och struktur viktiga dimensioner. Med dessa dimensioner kan styrning av responsen från allmänheten göras. Utan förtroende är

det svårt att styra responsen och medias påtryck ökar. Förtroende och struktur går hand i hand och går inte att separeras. Detta för att kunna lösa kriser och problem som uppstår behövs det struktur och inte enbart förtroende då en systematik i insatser och reformer måste upprättas.

Osäkerhet kan delas upp i två olika typer, aleatorisk och epistemisk osäkerhet. Aleatorisk osäkerhet handlar om slumpmässigheten i ett system som inte kan reducera osäkerhet som till exempel slingrandet av ett mynt eller temperaturen under en specifik dag om 5 år. Denna typ av osäkerhet är okontrollbar. Den epistemiska osäkerheten uppstår på grund av brist av kunskap. Reducering av denna typ av osäkerhet kräver stora resurser i form av tid och pengar.

Det förekommer oftast fördomar som har stort inflytande på beslutsfattningar och olika typer av dessa fördomar lyfts fram i teoriavsnittet, dessa är följande:

- Representativitet
- Tillgänglig subjektivitet
- Förankring
- Extrem självsäkerhet
- Motiv

Gällande känslomässighet och rationalitet är det de inre och yttre faktorerna som påverkar organisationers och enheters funktioner till att genomföra kvalitativa beslut. Det som anses vara viktigaste med arbetet att öka kvalitén på besluten och beslutsprocesserna är identifiering och förvaltning av mänskliga faktorer som känslor och logik. Att förstå känslor och hantera de är väldigt viktigt då det har en avgörande faktor gällande motivationen bakom besluten men även den inverkan besluten har på andra. Har man förståelsen till varför känslor uppstår kan man utnyttja det till ens fördel genom att avvärja eventuella negativa påverkan det har.

Enligt Francioni et al. (2015) har beslutsfattarens karaktärsdrag mycket med bra beslutsfattande att göra. Studier visade vilka specifika karaktärsdrag som sticker ut hos en beslutsfattare. När det kommer till personlighetsdrag så har studier påvisat just vilka specifika karaktärer som sticker ut hos en beslutsfattare. De två främsta personlighetskaraktärer som har identifierats är behovet av framgång samt en risktagande attityd. Behov av framgång kan beskrivas som en strävan hos individer för att uppnå bättre resultat från dess handlingar och även tar ansvaret över handlingarna. Risktagande attityden definieras som en psykologisk förfogande hos individer som visar olika grader av både risktagande och riskundvikande beteende. Generellt sätt så påvisar undersökningar att risktagande chefer fattar snabbare och mindre rationella beslut.

När det kommer till sociodemografiska drag så har det gjorts undersökningar med fokus på just ålder och utbildning. Utbildningsmässigt så har studier påvisat beroende på vilken grad av

utbildning som erhålls dras olika beslut samt påvisar det även hur pass rationell man är. I studierna framfördes det även fram att högutbildade chefer engagerade sig i djupgående analyser i beslutsfattandet och därför har en högre informationsintagande kapabilitet. Åldermässigt så visar undersökningar att yngre beslutsfattare har tendensen att följa upp mer innovativa strategier i jämförelse med äldre beslutsfattare.

Gällande kompetensfaktorn som undersöktes låg fokus på beslutsfattarens tillhörande till nätverksrelationer och dess internationella erfarenheter och det visade sig att beslutsfattarens nätverk har ett stort inflytande på dess strategiska beslut. Nätverk definierades som relationen mellan företagets ledning och anställda gentemot externa aktörer som kan påverka en beslutsfattare på både en professionell nivå. När det gäller internationell erfarenhet påvisade studier att denna faktor ger beslutsfattaren ett stort värde både när det kommer till erfarenhet, kunskap om marknaden samt självförtroende vid beslutsfattning.

För att en försörjningskedja ska vara så effektiv som möjligt bör företag gemensamt planera hur informationsdelningen ska vara så klar och genomskinlig som möjligt, detta för att optimera värdeskapandet. Detta kallas transparens, vilket innebär delning av känslig information för att skapa värde i företag. För att en beslutsfattare ska behålla självförtroendet och tilliten från sina anställda så måste personen i fråga vara transparent i hur information samlas in och hur besluten tas.

Ännu ett sätt att vara transparent i organisationer är att ha ett standardiserat arbetsätt. Standardiserat arbetsätt är en dokumentation av hur en aktivitet eller process ska utföras. Det kan vara en process där alla steg i processen är dokumenterad i stegvis. Med standardiserad arbetsätt kan man se avvikelser som uppstår i processen eller aktiviteten som sedan kan förbättras.

Val av leverantörer är en väsentlig aspekt för företag som är beroende av leverantörer då det är viktigt att välja få leverantörer som man bygger en nära relation med samt bygga ett förtroende för. Det finns två olika synsätt när det kommer till val av leverantörer, nya och gamla synsättet. Gamla synsättet handlar om att pressa leverantörerna till så lågt pris som möjligt och kvalitet var inte prioriterat. På senare tid handlar det om att skaffa färre leverantörer och skapa ett starkt band med dessa. Anledningar till detta är följande:

- Låga kvalitetskostnader på grund av högkvalitativ inköp
- Just-in-time filosofin
- Nödvändigheten att ha engagerade leverantörer

4 Resultat

4.1 Företagsbeskrivning av Organisation A

Organisation A är en offentlig förvaltning som sköter upphandlingar för bolag i olika kommuner. Fokus i arbetet för denna förvaltning ligger på ett team upphandlare som består av 4 anställda och en teamledare som ser till att de anställda gör bra upphandlingar. Exempel på det som upphandlas är snöröjning inom kommuner, renhållning i form av insamling av avfall, lastbilstransporter och brandflyg. Detta team har hand om upphandlingar i 60 kommunala bolag i 10 olika kommuner.

Förvaltningen är organiserat som ett kommunalförbund som ägs av dessa 10 kommunerna. Kommunerna tilldelar resurser varje år med syftet att få stöd och hjälp i upphandlingar.

4.1.1 Intervju hos Organisation A

Respondenten för denna organisation är en teamledare som har en lång erfarenhet som upphandlare då han började jobba inom branschen sedan 1989.

Den omfattande processen gällande beslut i organisationen kallas för upphandlingsprocess. Denna process utförs i ett system där det finns hundratals delsteg som följs ordagrant då upphandlingen är lagstyrd. Det ska därför inte finnas möjlighet för felaktigheter. Skulle det finnas fel i utvärderingen de utför i processen blir det överprövat till förvaltningsrätten och då dömer rätten ärendet. Detta kan resultera i civila skadestånd som kan vara förödande.

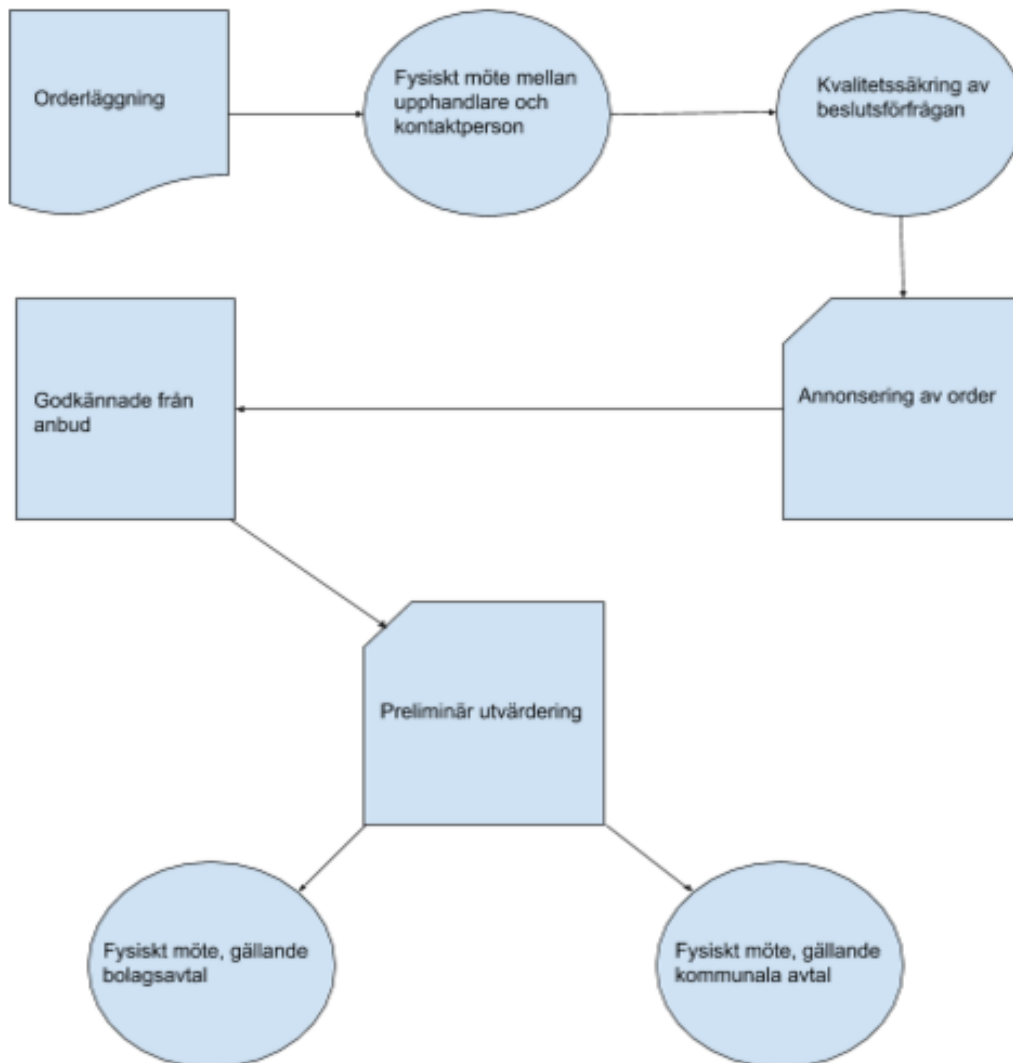
Organisationen utför 500 upphandlingar per år, cirka 7 % av dessa överprövas. Detta är enligt respondenten bra statistik.

Stegen i processen förklarar respondenten i grova drag att kunden skickar en förfrågan direkt till organisationen eller så beställer kunden genom en gemensam portal. Därefter tar upphandlaren kontakt med kundens kontaktperson och bestämmer ett möte där det diskuteras vad utfallet av upphandlingen ska vara. Det som diskuteras kan handla om till exempel områden som miljökrav och sociala krav. Vidare gör de i ordning ett underlag gemensamt där teamledaren är ansvarig för att det ska hållas inom lagens ramverk. Han tar då hand om de ekonomiska såväl juridiska aspekterna i upphandlingen och kunderna kommer med vad som ska upphandlas, varför och vilket behov de har. Detta annonseras över hela Europa då det är 28 länder som tar emot annonsen genom en internationell portal. Teamledaren skriver annonsen som översätts till de språken som är nationalspråk för de olika länderna inom EU.

Därefter när de får in anbud så skriver teamledaren en preliminär utvärdering och kallar tillbaka kunden och visar vad han har kommit fram till. Ett exempel på återkoppling kan vara om anbudstagaren uppfyller de miljömässiga skalkraven. Respondenten nämner även att de har en utvärderingsmodell där det framgår att ju mer man ligger i framkant miljömässigt desto billigare blir det för anbudstagaren. I beslutsfattningen när det gäller det slutgiltiga avtalet så skiljer det sig mellan bolag och kommun. Om det är en kommun som är kund så är det upphandlingsorganisationen som tar beslutet och skriver avtalet med godkännande från kunden men om det är ett bolag som är kund så är det bolaget som skriver på avtalet och tar det slutgiltiga beslutet, där har inte upphandlingsorganisationen mandat.

Vid beslutsfattningen finns det en sorts kvalitetskontroll där det alltid ska vara två personer som skriver under beslutet. Om det handlar om ett beslut upp till värdet av 10 miljoner kr så är det teamledaren som skriver under som kvalitetssäkrare, om det är ett värde som överstiger 10 miljoner så är det teamledarens chef, upphandlingschefen som är kvalitetssäkrare. Vid ett värde som överstiger 50 miljoner kr är det VD, även kallad förbundsdirektör som är kvalitetssäkrare.

Organisationens beslutsprocess kan hittas i Figur 3.



Figur 3: Modell av beslutsfattningsprocess i Organisation A

När det kommer till vilka som har påverkan så svarade respondenten som tidigare att det är upphandlingschefen som har påverkan när teamledaren kommer med ett beslutsförslag. När det kommer till extern påverkan är det kunderna som har den största påverkan. Ett exempel som respondenten tog upp var upphandling kring snöröjning där det är gatuchefen som har störst påverkan, sen kan det vara så att gatuchefens chef har åsikter men det är gatuchefen och teamledaren som kommer överens om hur underlaget ska se ut.

Hur han skulle beskriva sig själv som en beslutsfattare och vilka karaktärsdrag han har inom det området var han tydlig med att han är väldigt rigid då han inte tänjer på gränserna inom lagens ramverk. Han har det ansvaret att styra upp om gränserna håller på att överskridas. Han är även noggrann och tydlig som beslutsfattare. Med tanke på hans erfarenhet då han tidigare jobbade inom statlig verksamhet var det väldigt strikt att alltid följa lagen och inte tänja på gränser. Han

nämner även att det finns personer i organisationen som gillar att utmana det vill säga tänja på gränser.

Gällande kompetensen en beslutsfattare ska ha svarade teamledaren att rätt utbildning, lång erfarenhet av upphandling och att de sociala förmågorna är väldigt viktigt för en beslutsfattare. Att vara en god lyssnare är en betydande faktor då kollegor kan komma till honom angående ett personligt problem och detta kan ha en påverkan till ett dåligt beslut. Medkännande och en empatisk förmåga summerar teamledaren med som viktiga faktorer.

Respondenten fick en fråga kring förtroende och om han kände förtroende från sin högsta chef och upphandlingschefen. Han känner att han har en klar förtroende från både Vd:n och upphandlingschefen och han kände även att han har förtroende från sina anställda då han är så pass laglydig och konkret.

Därefter fick respondenten en fråga om hur fort beslut blir verkställda och han svarade att eftersom upphandlingen genomgår en omfattande process kan det ta ungefär 6 månader från att de har fått ett uppdrag tills att det blir ett avtal. Han menar att eftersom upphandlingen ska annonseras i hela EU är det längre annonseringstid, minst 40 dagar. Uppföljning av avtalet sker separat och som en del av processen finns det en avtalsuppföljning och den görs beroende på vad det är för typ av avtal. Det finns både kritiska avtal och där är det väldigt viktigt att man gör uppföljningar, exempel på sådana avtal kan vara brandflyg. Det finns även icke-kritiska avtal som kan handla om kontorsmaterial där man följer upp en gång per år för att säkerställa att leveransen går bra.

När det gäller krishantering är även det väldigt styrt i avtalet om hur man ska hantera kriser. Ett exempel kan vara att en kund kanske använder sig av ett miljömässigt oklassad transportfordon i uppdraget och detta kommer under beaktande. Som konsekvens kan det hända att det blir böter, att man säger upp avtalet eller att man till och med häver avtalet. Teamledaren menar även att i regel så hjälper det ingen om man är så hård mot sina leverantörer utan de får en tillsägelse och en rimlig tid att åtgärda problemet och det gör de oftast. Det finns alltså olika villkor i avtalet som styr hur man ska agera.

Gällande om de har krismöten så säger respondenten att han oftast kallar till ett möte med sin chef och kunden för att diskutera om det finns möjligheter att hantera olika problem om och detta sker omgående. Krismöten sker lika ofta som det sker överprövningar som är deras sorters kris.

Enligt respondenten är beslut som tas snarare rationella än känslomässiga, men att man måste vara hörsam med sin kund oavsett om det är upphandlingsorganisationen som skriver under eller om det är kundens mall man går efter spelar det ingen roll. Huvudsaken är att man gör det tillsammans och att båda parterna blir nöjda. Det blir en blandning av rationell och känslomässig bedömning i beslutet.

På frågan om hur säker respondenten är på utfallet av sitt beslut svarar han att eftersom han inte får riskera några överprövningar så är han alltid säker på när han annonserar beslutet i portalen, är det oftast korrekt.

Upphandlingsorganisationen har en rutin för hantering av oroligheter i inom företaget. Ett exempel kan vara att personal kan genom hög arbetsbelastning gå in i väggen. I första hand förs det en personlig dialog med teamledaren och om han ser att personen mår väldigt dåligt är det upphandlingschefen som tar åtgärder. När arbetsbelastningen är väldigt hög är han mån om att ständigt påpeka att man ska ta kontakt med honom, så föreslår teamledaren och personalansvarige rätt åtgärd. I detta fall utnyttjar de företagshälsovården då deras uppgift är att upprätta en förbyggande behandling innan någon går in i väggen. En lösning brukar vara att få möjligheten att tala med en terapeut vilket hjälper oftast. Eftersom de anställda känner en bekvämlighet och öppenhet i teamet så vågar de säga hur de känner och de är tydliga när de behöver hjälp. Öppen kommunikation är en stor del i organisationens kultur.

Gällande hur information fördelas både till interna och externa aktörer i form av de anställda respektive kunder så berättar respondenten att de har ett eget internt intranät då det förmedlas nyheter för personalen eller ändrade rutiner om lagen. De har även regelbundna möten genom Skype som är ett videosamtalsprogram. Eftersom de har kontor i 10 kommuner så vill de minska miljöbelastningen genom kommunikation via dator. Teamet har fysiskt möte var sjätte vecka och när det kommer till hela organisationen så arrangeras arbetsplatsträffar var sjätte vecka där även VD är på plats, på det sättet har även Vd:n direkt kontakt med de anställda. Varje år arrangeras det även möten för verksamhetsplanering där hela gruppen samlas och går igenom planering för nästkommande årets upphandlingar.

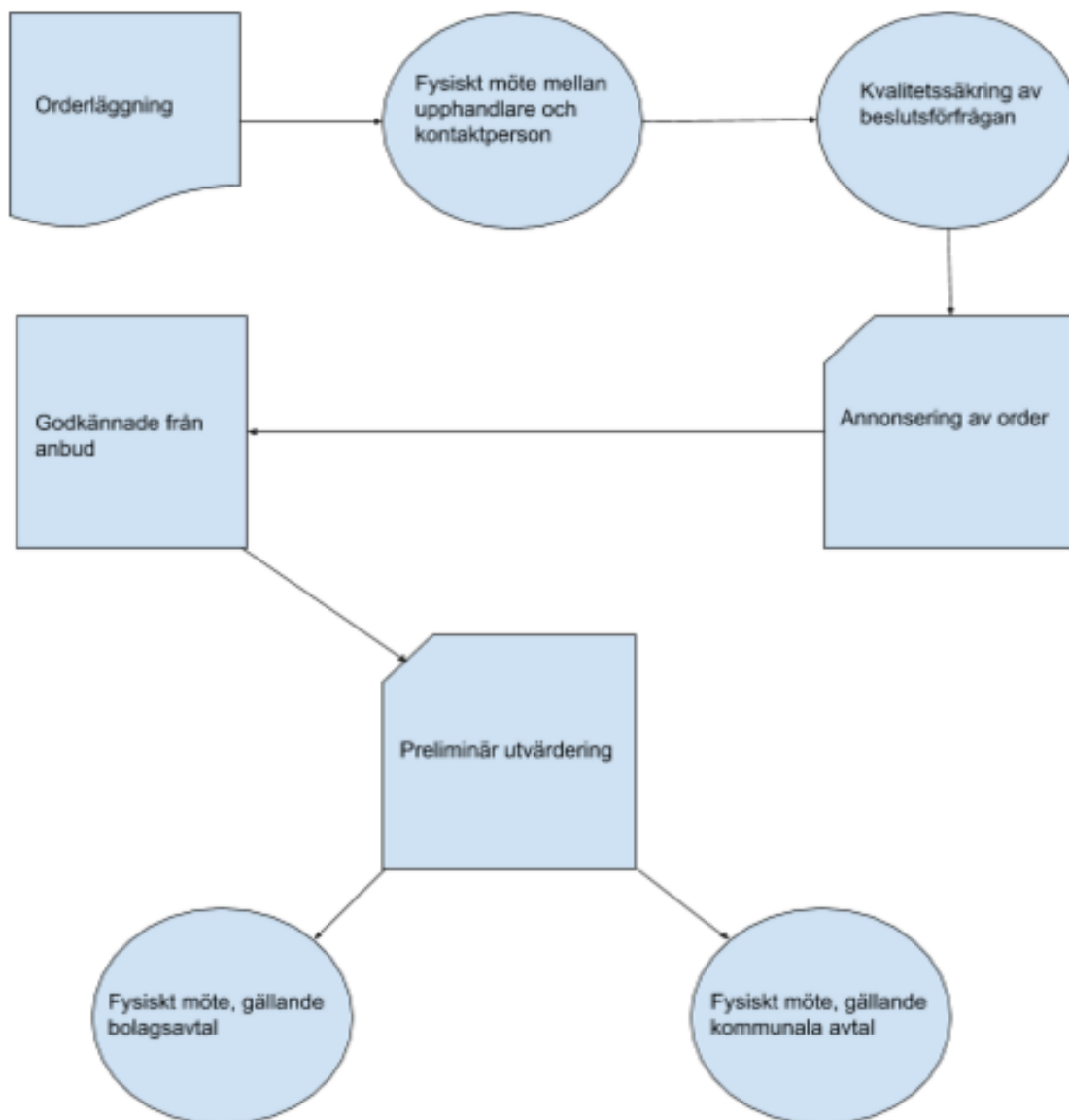
När det gäller externa aktörer så finns det olika forum där deras kunder kan begära föreläsningar för deras anställda om de tycker att det har skett mycket förändringar i lagar och nyheter. De bokar in träff omgående via telefon eller mail och då åker teamledaren som även är kommunansvarig, ut för att hålla i utbildningar och dela ut information.

Vad gäller frågan om de jobbar med hållbarhet så svarar respondenten att de gör det. De jobbar mycket med miljö och de tar även upp det i upphandlingen att kunderna måste tänka på miljöaspekterna. Utifrån det tar de tillsammans fram krav för det i underlaget.

Respondenten lyfter fram att de jobbar med de olika typerna av hållbarhet, den miljömässiga, sociala samt den ekonomiska hållbarheten. När det kommer till den sociala hållbarheten har de skrivningar i deras avtalsmallar att man har kollektivliknande avtal där kunderna ska garantera någon form av minimilön för de som utför arbetet. Ett av de sociala kraven är att man ska försöka bredda ut möjligheterna för person som står utanför arbetsmarknaden. Ett sätt att göra det enligt respondenten är att man genom upphandlingen ser att ställa krav på att kunden ska fylla två tjänster för uppdraget. De försöker infoga mer av de sociala aspekterna i upphandlingar men att det just nu ligger i sin linda. När det kommer till ekonomisk hållbarhet så har de uppfattat det som att ifall de har en omfattande upphandling så brukar de dela upp det i smådelar så att man kan få anbud från både små och medelstora företag, detta för att öka konkurrensen.

Gällande frågan om huruvida de har hållbarheten i åtanke när de fattar beslut svarade respondenten att de alltid har det men att man även tar hänsyn till kundens möjlighet. Om inte kunden kan uppfylla alla miljökrav på grund av ekonomiska omständigheter så kan man göra en jämkning.

Frågan om respondenten ansåg att deras beslut var hållbara så menade han att de är tvungna att vara hållbara då enligt regel beslut ska vara hållbart i minst 4 år. Det kan även se olika ut från upphandling till upphandling där vissa kan ha krav på att beslutet ska vara hållbart i 7 år.



Figur 3: Modell av beslutsfattningsprocess i Organisation A

4.2 Företagsbeskrivning av Organisation B

Organisation B är ett stort företag med många avdelningar. Transportavdelningen är den avdelningen som detta arbete lägger vikt på. Avdelningen är en supportfunktion som säkerställer att produkterna som företaget säljer ska komma ut till deras kunder, så snabbt som möjligt. Avdelningen har hand om alla transporter som går ut ifrån företaget, och har även som ansvar att hitta nya leverantörer till olika uppdrag inom verksamheten. Organisationen verkar i alla världsdelar.

4.2.1 Intervju hos Organisation B

De två respondenterna i organisation B har liknande erfarenheter då båda har jobbat inom logistik i många år, bland annat varit försäljare och chefer i olika företag gällande logistik. Den

ena respondenten började jobba hos organisation B sedan nio år tillbaks, 2007. Den andra respondenten har jobbat i organisationen sen 2006 och fick ansvaret över transportavdelningen som verkar både i den inhemska marknaden och globala marknaden.

Vid frågan gällande om hur organisationens beslutsprocess fungerar svarade respondenterna att det är tre personer till som jobbar inom transportavdelningen och har hand om upphandlingar gällande transportlösningar. Vidare svarade respondenterna att beslut som gäller upphandlingar tas tillsammans med de anställda inom deras avdelning. Första steget i beslutsprocessen är att ta reda på om genomförande av beslutet krävs. Med det menar respondenterna att först och främst gör en omvärldsanalys för att slutligen bestämma om beslutet är något som de är behov av. I första steget ingår även en marknadsanalys och transportmarknadsanalys och detta genomförs genom ett program som finns tillgängligt hos transportavdelningen och kallas för Business Intelligent Program. Det som analyseras är allt ifrån kvantitet på transporter till vilka transportmedel som ska användas. Detta steg kallas för Demand och handlar om att ta reda på vad behovet är och vilka krav som finns tillgängliga till val av transportmedel.

Vidare menar respondenterna att Demand har underkategorier som måste tas hänsyn till. Första underkategorin är Business- och Kundkrav och är krav som ställs på avdelningen från ledningen och kunder som måste tas hänsyn till vid upphandling. Den andra underkategorin är Category Management och syftar till ha koll på vilka leverantörerna är och vad det är för kapacitet dessa leverantörer kan klara av, här görs det olika bedömningarna på leverantörerna för att kunna ta fram en lämplig leverantör som kan uppnå det som efterfrågas. Avdelningen har även som ansvar att se till att leverantörerna sköter sitt jobb och är hjälpsamma rörande små frågor men gäller det större och mer komplicerade frågor avbryts avtalet då resurserna är begränsade. Den sista underkategorin är Business Plan och handlar om skapa en slags plan om hur arbetet med Demand ska ske både internt och externt samt mot leverantör.

Nästa steg i beslutsprocessen är Design och här bestäms det vilket transportslag som ska användas, om det ska vara ett speciellt transportslag och det väljs utifrån kritikerna som finns uppsatta, till exempel miljökriterierna. Det som även bestäms i detta steg är hur snabbt varorna ska köra, hur snabbt vill kunden ha sina produkter och utifrån dessa faktorer görs det en upphandling på det.

Design är mer som ett upphandlingsmedel och har även underkategorier som tas hänsyn till. Första underkategorin i Design är Pre-Study och Investigation och innebär att ta reda på vilket leverantörer eller transportmedel som finns tillgängliga i marknaden. Nästa underkategori i detta steg är Market Investigation och innebär att ta reda på information om konkurrenterna i

marknaden. Det tredje underkategorin är Negotiation och Contracting och handlar om att göra en upphandling på det som är bestämt och steget efter är att lägga order på produkterna. Den sista underkategorin är att följa upp upphandlingen och se till att allt går som det ska.

Det sista steget i beslutsprocessen är prestanda och handlar om att följa upp alla upphandlingar. Uppföljningen sker på leverantörerna och ser att de håller den kostnaden som var bestämt. Organisationen följer även upp hur effektiva transportavdelningen är, eftersom organisationen är en support funktion och har begränsade med resurser måste de redovisa sina resultat för ledningen. Beslutsprocessen för organisationen kan ses i Figur 4.



Figur 4: Modell av beslutsfattningsprocess hos Organisation B

Vid beslut gällande långsiktiga upphandlingar, har man ett tidsperspektiv på 3-5 år. Dessa upphandlingar sker genom samspel mellan vinsterna och målen företaget har. Ett av målet är att minska antalet leverantörer.

Gällande frågan om vilka som har påverkan på besluten svarade respondenterna att eftersom de hanterar olika varianter på produkter har de olika enheterna i företaget som har en påverkan på deras beslut. Transportavdelningen samarbetar med dessa enheter och tar fram hur de olika varianterna på produkterna ska levereras och sedan har respondenternas avdelning sista ordet och tar fram leverantörer som har förutsättningar till att utföra leveransen. Vidare menar respondenterna att om varje enhet hade egna transportlösningar skulle kostnaderna vara betydligt mycket högre än vad den är idag.

Vid frågan gällande vem det är som tar själva besluten för transportlösningar svarade respondenterna att de anställda i deras avdelning tar gemensamma beslut. Eftersom alla är specialister i olika områden diskuterar de hur de ska gå tillväga och sedan kommer fram med en gemensam lösning till problemet.

Som individer är inte respondenterna risktagare utan de bygger beslut på fakta och skapar därmed detaljerade processer som visar tydlighet till hur processen ska utföras på de saker de värdesätter i organisationen. Som anställd har organisationen rätt till att syna dina beslut och

ifrågasätta varför beslutet togs och bygger besluten på fakta ska det inte vara några problem att förklara anledningen bakom beslutet. Vidare säger respondenterna att det är lättare att bygga beslut på fakta om de individer som jobbar i organisationen har olika ansvarsområden och erfarenheter då det går att kombinera dessa. Kompetens anses av respondenterna som en komponent i arbetet.

Respondenterna känner att de har förtroende både från ledningen samt anställda. Varje månad har avdelningen Fond Review där representanter från ledningen är med och under all den tid som både respondenterna jobbat hos organisationen har de inte blivit ifrågasatta om varför ett beslut har tagits, utan dessa kan sitt arbetsområde och har den kunskapen som krävs. Respondenterna anser att nyckeln till förtroende är att ha ett systematiskt arbetssätt där dokumentation framgår i arbetet som sedan följs upp.

Vid frågan om hur snabbt besluten verkställs svarade respondenterna att det är upp till dem. I upphandlingsprocessen till exempel menar respondenterna att de lägger ofta avtal på 2-3 år och vet på ett ungefär när avtalet kommer löpa ut och startar processerna för en upphandling i god tid. Men när ett problem uppstår och det kräver en snabb lösning kortar de ner ledtiden i processen. Det tar cirka 2-6 månader innan ett beslut verkställs och ofta skiljer sig det åt beroende på vad beslutet handlar om och hur snabbt beslutet måste genomföras.

Vid krissituationer i transporten menar respondenterna att lösningen sker hos distributionscentralen, sedan är det beroende på vad situationen handlar om. Enligt respondenterna kan det ske kriser i allt som utförs och menar att det är svårt att förbereda sig i alla scenarier. Det som förbereds är att vid avtal informera om vilka kontaktpersoner som finns tillgängliga vid krisinträffande. Respondenterna anser att kontakten är oerhört viktig för att kunna lösa problem som kommer upp snabbt och menar att det är svårt att skapa processer för kriser då det kan ske allt från små kriser till stora kriser. Vidare menar respondenterna att det i grunden handlar om att göra rätt saker från början, att det finns tydlighet i det som är överenskommet. En planeringsåtgärd som de har är när företagets sjörutt fryser till is finns det olika processer för att hantera det. Ett sätt är att köra ner lastbilarna till Europa och ett annat sätt som respondenterna lyfter fram i intervjun är att flyga med transporten och att det då flygs halva lasten istället för hela lasten för att minimera miljöpåverkan. Vid de större kriserna finns det åtgärdsplan med vid de mindre kriserna arbetas det vid inträffande av krisen.

Beroende på digniteten i problemet har organisationen krismöten. Ett exempel som respondenterna lyfter fram är en händelse som hände i Indien då ett fartyg brann. Ett krismöte

erhölls då och hade en dialog med den ansvarige för sjö- och flygtransporter om hur hanteringen av problemet gå tillväga.

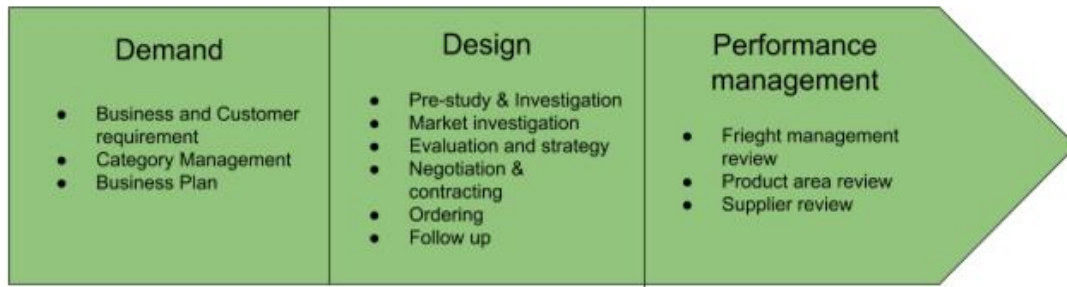
I transportavdelningen är de anställda rationella vid beslutstagning, inga känslor får beblanda sig med besluten då besluten byggs på fakta. Vid frågan om hur säkert de anställda är på besluten som tas svarade respondenterna att de komponenter som finns i företaget som till exempel omvärldsanalysen och de väl definierade processer gör att säkerhet finns i besluten. Vidare säger respondenterna för att vara säkert på besluten måste upphandlingsprocessen följas till punkt och pricka.

Vid frågan gällande hanteringen av oroligheter i företaget svarade respondenterna att när det handlar om anställda som mår dåligt hjälper HR-avdelning till och försöker ta fram en lösning till problemet och vid konflikthantering finns det en process som ska följas för att hantera det på bästa sätt.

Gällande hållbarhet svarade respondenterna att vid upphandlingen med leverantören att det finns krav på vilka biltransporter som ska användas. Företaget är miljömedvetna och har som mål att minska koldioxid utsläppen med 20 % till år 2020.

Transparens mellan företaget och leverantörerna är väldigt hög, genom att ge bra förutsättningar och information kan dessa externa aktörer göra ett bra jobb. Men mellan leverantörerna är det inte hög då konkurrens kan uppstå. Likaväl när det sker en förändring i företaget är transparens hög mot de anställda. Företaget förmedlar information till leverantörerna genom strategiska möten som sker varje halvår ibland årsvis och det beror på volymen som erhålls hos leverantören.

Respondenterna anser att deras beslut är hållbara när det gäller det långsiktiga perspektiv, då organisation är världstäckande organisation är det viktigt att deras beslut är hållbara, för att minska miljöpåverkan.



Figur 4: Modell av beslutsfattningsprocess hos Organisation B

4.3 Företagsbeskrivning av Organisation

Organisation C består av fyra olika delar, rapporten fokuserar på den delen som har hand om transporter som går på hjul, det vill säga bil- och lastbilstransporter. Organisationen är en global och verkar inom alla världsdelar.

4.3.1 Intervju hos Organisation C

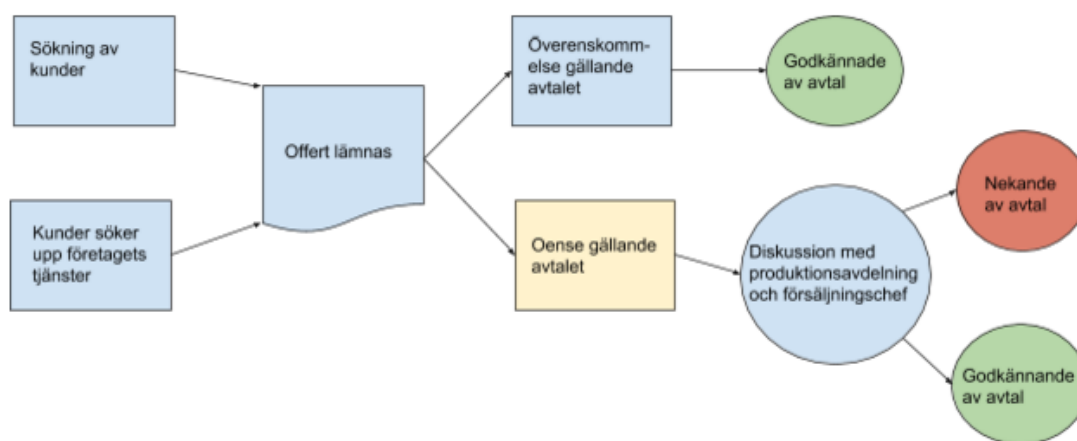
Respondenten i denna länstäckande organisation har hand om försäljning för alla transporter som sker med bil eller lastbil och säljer bland annat organisationens tjänster. Respondenten är säljansvarig och jobbar med både stora och mindre företag, alltså har denne hand om marknaden. I de flesta fallen söker respondenten upp kunder och informerar om tjänsterna dennes organisation erbjuder och i vissa fall söker kunden upp denne. Vidare svarade respondenten att marknadsdelen av företaget skiljer sig från produktionsdelen. Med det menar respondenten att produktionsavdelningen tar fram kostnaderna för tjänsten och marknadsavdelningen tittar närmare på marknaden och marknadspriset för tjänsten.

Respondenten beskriver hur beslutsprocessen fungerar och börjar med att säga denne träffar representanter från företaget och lämnar en offert på det erbjudanden denne har på tjänsten. Respondenten följer mallar som beskriver vad det är som erbjuds men även priset på tjänsten. Om det sedan skulle uppstå oenigheter gällande priset har respondenten ett begränsat mandat och för att kunna öka mandatet behöver denne få bekräftelse från sin chef som sitter i Stockholm eller att denne för en dialog med produktionsavdelningen huruvida beslutet är rimligt prismässigt och kapacitetsmässigt.

Respondenten anser att kundens behov är också viktiga och att det i förhandlingar inte alltid kommer överens om inte rätt pris är tillgängligt för kunden. Detta öppnar upp dörrar för andra konkurrenter då organisationen inte kan sänka priserna tillräckligt för att bibehålla kunder. Eftersom organisationen är en vinstdriven organisation måste de sälja till rätt pris.

Vidare säger respondenten beroende på kvantiteten kunden erbjuder på levererans kan prissättning sänkas då det uppstår mycket enkelriktade körningar och lastbilarna kör tomma på vägen tillbaka. Organisationen utnyttjar kvantiteten för att kunna få tillbaka lastbilarna och därmed sänker priserna.

När det uppstår att priset måste ändras eller att kunden kräver många leveranser tar respondenten kontakt med sin chef och produktionsavdelningen för att få ett helhetsperspektiv kring problemet och därefter tas det ett gemensamt beslut om vad som ska gälla för kunden. Oftast har kunden också krav som måste stämma överens med företagets. Beslutsprocessen för organisationen kan ses i Figur 5.



Figur 5: Modell av beslutsfattningsprocess hos Organisation C

Respondenten svarade på frågan om denne har förtroende att det har den både från kund men även företaget. Från kunden har respondenten förtroende då respondenten säljer tjänsterna med kunskap och ärlighet.

Gällande frågan om hur snabbt besluten verksställs svarade respondenten att när alla parter i beslutet är överens kan kundens administrativa arbete ta tid då kunden måste ändra hela sin verksamhet i den utsträckningen att både organisationen och kunden har ett integrerat system. Det som även kan ta tid är skrivande av avtalet. Respondenten sade att från beslut till utnyttjande av tjänsten kan det ta en till två månader. Sedan fortsatte denne med att beroende på vilken prioritering kunden har kan det gå snabbare eller långsammare att verkställa besluten.

Vid frågan gällande hantering av krissituationer svarade respondenten att rör det sig om lokala kriser har platschefen ansvar över det och skulle det vara större kriser har organisationens ledning ansvaret för krisen. Ett exempel som respondenten lyfte fram i intervjun var att om en

kund vill ha sin leverans snabbt och den fastnar på en terminal vänder denne sig till produktionsavdelningen för att kunna komma fram med lösning till problemet. Enligt respondenten sker kriser för att de har många leveranser samtidigt.

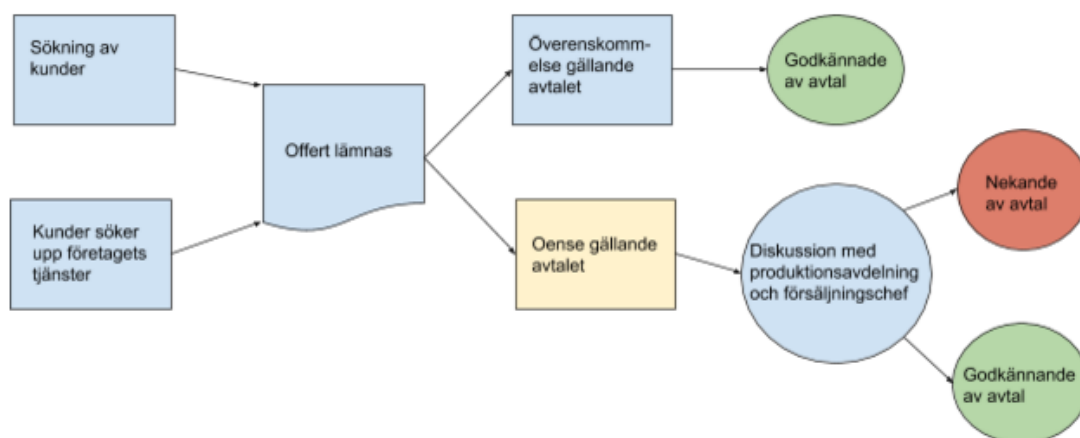
Vidare svarade respondenten på frågan om deras beslut tas med känslor eller rationellt att till grunden tas besluten rationellt men att det även kan uppkomma känslor då kunden ibland får problem som måste lösas. På frågan om hur säker respondenten är på besluten svarade denne att de är säkra på besluten men att det finns yttreomständigheter som kan påverka.

Uppstår det oroligheter i företaget är det enligt respondenten plastchefen som har ansvaret att lösa det. Respondenten ville inte gå in exakt på vad platschefen har för åtgärder gällande detta.

Enligt respondenten jobbar organisationen väldigt mycket med hållbarhet från individnivå till företagsnivå. Organisationen ställer stora krav på sina åkerier gällande val av drivmedel och att minska miljöpåverkan. Vidare säger respondenten att organisationen har hållbarhet i åtanke genom hela processen och att organisationen är miljöcertifierad.

Hur transparens i företaget är svara respondenten att information ofta kommer från närmaste chef och att det finns ett intranät som förmedlar information direkt till de anställda. För de externa aktörerna är det marknadsavdelningen som förmedlar information. I vissa situationer har ledningen även en direkt informationsförmedling med kunderna.

Vid frågan om respondenten anser att deras beslut är hållbara svarade denne att det är den, då hållbarhet genomsyrar hela företaget, från individnivå till företagsnivå.



Figur 6: Modell av beslutsfattningsprocess hos Organisation C

4.4 Företagsbeskrivning av Organisation D

Organisation D är ett relativt litet företag som verkar inom Sverige med en viss export. Syftet med deras företag är att sälja träningsprodukter och maskiner, varav det sistnämnda är av egen tillverkning. Deras största kundgrupp är företag som etablerar eget gym och deras vision är att alla människor ska ha möjlighet att träna oavsett förutsättning, utifrån denna vision arbetar de med ständig utveckling för optimala träningsutrustningar.

4.4.1 Intervju hos Organisation D

Respondenten från företaget är säljansvarig och inköpare för företaget. Han har jobbat inom företaget i 16 år då han startade som försäljningsassistent.

Gällande frågan kring hur deras beslutsfattningsprocess ser ut svarade respondenten att det inte finns någon klar process för beslutsfattningen då han inte har den tiden att sätta sig ned och analysera hur beslutsprocessen ska gå till. När de ska köpa in produkter så sker det inte någon sorts analys kring leverantörer utan de bygger sådana beslut på förnuft och erfarenhet. De ser igenom leverantörens historiska prognos och ser till att det finns säkerhetslager, detta för att de ska kunna fakturera så snabbt som möjligt.

När det kommer till frågan om vilka som har påverkan vid inköp och försäljning av produkter så är det säljteamet som har en indirekt påverkan, beroende på vad som ska säljas. Om det rör sig om större affärer tar respondenten kontakt med ekonomiavdelningen och ser om det finns likviditet för affären. Om det handlar om affärer upp till 500 000 kr så har han mandat att göra det själv, men om det överstiger måste det kontrolleras. I majoriteten av alla beslut är det han som bestämmer och han känner att han har tilliten och förtroendet från alla anställda och ledningen.

Frågan kring vilka karaktärsdrag han har som beslutsfattare svarade respondenten att noggrannhet var hans främsta egenskap, att ha den förmågan att se bakåt i tiden och kunna blicka framåt är även det en god egenskap han har som gör att han kan ta smarta beslut när det kommer till innovation. Hur ser produkten ut i framtiden, hur har behovet varit tidigare? Det är sådana frågor han ställer sig själv. En bred kompetens är viktigt då han menar att han inte hade klarat av denna typ av jobb om han inte hade varit där så pass länge, sett hur den fungerar och hur den har förändrats. För att hela tiden bredda sin kompetens och sin omvärldsuppfattning av marknaden åker han ut på olika mässor över världen för att se hur marknaden förändrats.

Han lyfter även fram att han egentligen inte behöver internationell erfarenhet då företaget verkar inrikes, om de hade exporterat utrikes så kanske det hade behövts men inte i detta fall. När det

kommer till risktagande attityd så är det inget som passar honom, man gillar även det inte hos företaget då kulturen i företaget är att det ska vara säkert och korrekt utfört. De besluten de tar ska de vara säkra på.

Verkställandet av ett beslut sker inom någon dag enligt respondenten. Han menar att om man bestämmer sig för att ha en kund så verkställs det så fort som möjligt. Varorna kanske inte levereras direkt men beslutet fastställs i samma arbetsvecka. Det förekommer långa processer innan beslutet tas men när det väl sker så sker det snabbt.

Frågan om hur krissituationer hanteras lyfter respondenten fram att säljarna är väldigt duktiga på att hantera externa kriser och om det skulle uppstå svårigheter för säljarna hjälper respondenten till och tar kontakt med kunderna. De vill inte ha kunder som pratar illa om de då det skulle leda till dålig marknadsföring. Om det skulle uppstå komplikationer så ersätter de kunderna med något. En process för krishantering har de inte då det har gått så bra utan en specifik rutin för krishantering.

När det kommer till interna oroligheter så har de ett samarbete med en kvinna som verkar lokalt. Hon har en bred bakgrund kring konflikthantering och ledarskap. Henne har de till sitt förfogande när de känner att det inte finns någon sammanhållning i gruppen, detta märks av snabbt då de har så få anställda.

Om respondenten tar sina beslut på känslomässig eller rationell bedömning så svarar han att det är rationellt då långsiktiga beslut baseras på fakta.

Enligt respondenten så är de varken kvalitet eller miljöcertifierade men de jobbar någorlunda med hållbarhet. Ett visst sortiment av deras produkter är certifierade då deras tillverkningsföretag är certifierade. När det kommer till hållbara transporter så har de väldigt liten kunskap kring det. De lägger mycket ansvar och tillit på deras åkerier och hoppas på att de är hållbara, däremot hanteras emballaget på rätt sätt och de kör med PostNord som leverans transport.

När det kommer till transparens i företaget menar respondenten att han sitter tillsammans med resten av ledningsgruppen som består av respondenten, Vd:n samt ägaren och diskuterar ledningsfrågor, sedan har Vd:n ansvaret att informera det som behövs. Informationsdelning till andra aktörer som leverantörer till exempel så är det respondentens ansvar och han har upprättat ett avtal med dem om det som gäller. När det kommer till kunder kommunicerar de med deras

nyhetsbrev som går ut en gång i månaden där de informerar om vilka nya träningsprodukter som de har kommit fram med samt erbjudanden.

Den interna informationsdelningen tar Vd:n hand om och han skickar ut brev till de anställda och informerar om hur företaget ligger till kring försäljning och diverse aktuella frågor.

Som svar på frågan om respondenten anser besluten som hållbara så varade han att han tycker det. Han anser att arbetsmiljön är viktig, ett exempel på detta är att de leasar företagsbilar var tredje år.

5 Analys och diskussion

5.1 Organisation A

Eftersom Organisation A är en offentlig förvaltning som sköter olika sorters upphandlingar för bolag såväl som kommuner har de större påtryck från lagens ramverk vilket gör att besluten måste kvalitetssäkras av flera personer. Detta påvisar att besluten som fattas är enhällighetskrävande. Enligt Drucker (1975) resulterar majoritetsbeslut att personer i ledningen måste ta ställning och att det oftast blir en segrande och en förlorande sida, men i Organisation A:s fall kommer de oftast överens då ledningen består av få personer. Då upphandlingar är strikt lagstyrda blir besluten enklare att fatta.

Förtroende överlag är enormt viktigt enligt Deverell et al. (2015), detta för att styra responsen från samhället vid svåra situationer. Upphandlaren i organisationen var på samma spår då han även tog upp att denne har förtroende både från ledningen och från sina anställda vilket gör att krissituationer blir lättare att hantera. En fördel för organisationen är att de följer en mall som är lagstyrd för sådana situationer vilket gör att ledningen och anställda har en förståelse för beslut som fattas. Ännu en anledning för att undvika kriser för just denna organisation är att påföljderna är allt för negativt kraftfulla eftersom det förs vidare till förvaltningsrätten i form av överprövningar. Detta stoppar deras verksamhet och leveranser vilket gör att de förlorar enorma summor på det.

Med detta i åtanke får det inte finnas osäkerhet i besluten och upphandlaren är väldigt strikt med att vara korrekt i beslutsfattningen. Enligt Pandey (2014) är konsekvenser av osäkerheten i beslutsfattningsscenarier att även ett optimalt beslut kan ge ett bristande resultat men i Organisation A är det väldigt viktigt att inte göra fel i upphandlingarna då konsekvenserna är brottsliga. Det kan förekomma epistemisk osäkerhet då leverantörerna har en bristande kunskap kring miljöaspekter. Detta reducerar organisationen i form av informationsdelningen och förutsättningar för att kunna öka kunskapen.

När det kommer till huruvida besluten fattas på ett rationellt eller känslomässigt sätt menar upphandlaren att det krävs en blandning eftersom man måste ha förståelse för kundens behov och visa empati samtidigt som man bör ha faktaunderlag bakom varje beslut. Hess och Bacigalupo (2011) anser att ett bättre beslut fattas när känslor kopplas bort och man tänker mer maskinellt men samtidigt nämner andra forskare att dataanalyserade maskiner skulle dra bättre slutsatser om de hade intuitiva och känslomässiga förutsättningar. Vidare lyfter Hess och Bacigalupo (2011) att det även är viktigt att förstå och hantera känslor som beslutsfattare, dels för att de har inverkan på andra människor samt att de har en avgörande faktor gällande

motivation. Organisation A anser att så länge båda motparterna är nöjda och det sker en gemensam överenskommelse har det ingen betydelse om beslutet är känslomässigt styrt eller om det endast fattas ur ett rationellt angreppssätt.

Teamledaren i Organisation A som var respondenten har inte de generella karaktärsdragen som Francioni et al. (2015) lyfter fram som till exempel risktagande attityd. Respondenten nämner däremot att en lång erfarenhet och rätt utbildning är en viktig faktor som beslutsfattare vid denna typ av bransch. Dessa faktorer faller in i de sociodemografiska karaktärsdragen som Francioni et al. (2015) nämner att beroende på graden av utbildning som erhålls påverkar de strategiska beslut som fattas samt hur pass rationell beslutsfattaren är.

Enligt Gulliksson och Holmgren (2015) är de tre hållbarhetsdimensionerna beroende av varandra och detta lyfter Organisation A fram då de försöker jobba med alla dessa dimensioner på olika sätt. När det kommer till den sociala hållbarhetsdimensionen menar respondenten att det förekommer kollektivliknande avtal i upphandlingarna som garanterar någon form av minimilön för arbetarna. Ännu ett sätt som organisationen etablerar denna sort av hållbarhet enligt respondenten är att inkludera personer med lång arbetslöshet genom att erbjuda tjänster som krävs för att genomföra upphandlingarna. Vad gäller den ekonomiska hållbarheten fördelar organisationen omfattande upphandlingar för att på så sätt skapa konkurrens bland företag i olika storlekar, stora, medelstora samt små. Detta överensstämmer med Ammenberg's (2013) syn på denna typ av hållbarhet då han menar att det ska skapas stabilitet och långsiktighet i det ekonomiska systemet i samhället. Miljömässig hållbarhet behandlas på det sättet att det förekommer i alla upphandlingar i form av miljökrav men detta anpassas även till kundens förutsättning. Det kan ske en jämkning till kundens förfogande då högsta miljökrav i vissa fall inte kan uppnås på grund av ekonomiska begränsningar.

Angående transparensen i organisationen menar respondenten att de har en infranät för anställda där informationsmöten erhålls. Organisationen har även skype-möten med sina anställda för att informera om det uppkommit nya lagar eller nyheter. Detta enligt Crumpton (2011) är väldigt viktigt då beslutsfattaren måste vara transparent i hur informationen fördelas, detta är syfte till att behålla både självförtroende samt tillit från sina medarbetare. Genom videosamtalsmöten minskar organisationen den negativa miljöpåverkan men det sker även fysiska möten var sjätte vecka. En av reglerna som Crumpton (2011) tar upp som en beslutsfattare ska erhålla i sitt transparensbeteende är att kunna isolera enskilda behov och problem som kan påverka den större gruppen. Teamledaren i organisationen tar en personlig kontakt med den drabbade anställde för att på så sätt undvika en omfattande påverkan i organisationen.

Eftersom organisationen har rutiner och mallar för det mesta de gör i upphandlingarna utförs detta på ett automatiskt standardiserat arbetssätt. Emiliani (2008) menar att detta är viktigt för det skapar förutsättningar för förbättringsarbete.

Enligt Micheli (2008) är val av rätt leverantör en viktig faktor för ett köpande företag då företaget har blivit mer beroende av dess leverantörer för att kunna överleva i den konkurrenskraftiga marknaden som har utvecklats under de senaste årtiondena. Om organisationens leverantörer avviker från avtalet på något sätt river de inte avtalet utan de meddelar att de bör åtgärda problemet. Denna typ av uppföljning är en strategi som reducerar de långsiktiga leverantörsriskerna.

5.2 Organisation B

Organisationen B är ett tillverkande företag och producerar mängder med produkter årligen. Organisationen har en avdelning som ansvarar över transportlösningar för hela företaget och det är respondenternas ansvarsområde. Vid beslutsfattningen tar alla involverade i transportlösningar gemensamma beslut. Enligt respondenterna är de involverade personerna experter i olika områden som till exempel lastbilstransporter, sjö- och flygtransporter samt järnvägstransporter, detta leder till att dessa personer på grund av deras expertisområde förslår vilka transportersom är lämpligaste i olika situationer. De olika enheterna i organisationen har en liten påverkan på besluten som fattas, transportavdelningen samarbetar med dessa enheter gällande sammanslagning av transportlaster, men det sista ordet har respondenternas avdelning. Detta innebär att organisationens beslutsfattningsprocess är enhällig och det menar Drucker (1975) är bra då beslutet inte behöver säljas in till de berörda och eftersom det är enhälligt skapar det en stor delaktighet och motivation bland alla involverade.

Vid krisinträffande har organisationen olika åtgärder till vissa av kriserna och dessa kriser är oftast de större ett exempel på detta är när sjötransporter inte kan köras på grund av att havsrutten blir förfrosten. När det kommer till mindre kriser hanteras dessa vid inträffande, förberedande mallar för mindre kriser är inte nödvändigt enligt respondenterna. Det som anses vara nödvändigt dock är kontaktinformationen, respondenterna säger att i deras avtal framgår det kontaktinformation om det skulle uppstå en kris för att skynda på åtgärdsprocessen. Kriser som uppstår som inte tidigare har uppstått menar Deverell et al. (2015) är svårare att hantera då den ansvarige måste börja från ruta ett vid inträffande gällande förståelsen av problemet och dess konsekvenser. Trots inträffande av olika kriser känner respondenterna att de har fullt förtroende från både ledningen och de anställda. De lyfter även fram att under den tiden som respondenterna har jobbat inom organisationen så har deras beslut aldrig blivit ifrågasatta. De anser att nyckeln till förtroende är att kunna sitt arbetsområde, erhålla kunskapen som krävs

samt att ha ett systematiskt arbetssätt där dokumentation av arbetet framgår och uppföljs. Deverell et al. (2015) är inne på samma spår då de nämner att ett högt förtroende inte har någon betydelse om det inte finns struktur i arbetet eller att det inte finns systematik i hur kriser ska lösas. Detta är även viktigt då förbättringsförslag kan lättare lyftas fram då organisationen erhåller ett standardiserat arbetssätt i form av dokumentation (Emiliani, 2008).

Respondenterna och deras anställda är väldigt säkra på besluten och detta är på grund av de väl definierade processerna och omvärldsanalysen, men även upphandlingsprocessen som följs till punkt och pricka. Enligt Pandey (2014) är epistemisk osäkerhet en osäkerhet som uppstår på grund av brist på kunskap, detta passar inte in hos organisation B då företaget har den kompetens som behövs för att utföra arbetet. Enligt respondenterna är kompetens en komponent i arbetet. I och med att organisationen arbetar globalt har respondenterna de karaktärsdrag som Francioni et al. (2015) anser är betydande för en beslutsfattare. Enligt Francioni et al. (2015) bidrar internationell erfarenhet med kunskap om globala marknader. Något som däremot inte stämmer in med respondenterna som Francioni et al. (2015) nämner är den risktagande attityden. Respondenterna anser inte att de har denna egenskap då de bygger beslut på fakta och har detaljerade processer som ska följas.

Vad gäller hållbarheten i organisationen finns det krav på olika transportslag samt är de målmedvetna då de har som mål att minska koldioxidutsläppen med 20 % till 2020. Enligt respondenterna är deras beslut hållbara långsiktigt.

Organisation är en hjälpare till leverantörerna vad gäller små justeringar men dock inte om leverantörerna har stora problem i deras verksamhet. Detta menar Beske och Seuring (2014) är viktigt då HSCM kan genomsyra hela kedjan. För att kunna effektivisera samarbetet med leverantörerna, men även med andra externa och interna aktörer krävs det hög transparens enligt Su et al. (2013). Detta anser respondenterna att de erhåller genom att ge goda förutsättningar och information för att de både interna och externa aktörerna ska göra ett bra jobb. Företaget förmedlar information till leverantörerna genom strategiska möten som sker varje halvår eller varje år beroende på volymen av komponenter som finns hos leverantören.

Organisationen använder det nya synsättet gällande leverantörsväl som Bergman och Klefsjö (2010) tar upp. Författarna menar att man ska reducera antalet leverantörer och inte endast välja efter pris, det leder till en närmare relation och ökad förtroende (Bergman & Klefsjö, 2010).

5.3 Organisation C

Organisation C är ett tjänsteföretag som har hand om försäljning av transporttjänster. Respondenten är beslutsfattare gällande försäljning av de tjänster som erbjuds. Vid beslut av prissättningar och kapacitet av tjänster fungerar respondenten som en länk mellan kund och företag då han ser till att kundens behov ska överensstämma med företagets kapacitet. Det sker ett majoritetsbeslut där produktionsavdelningen och marknadsavdelningen är involverade. Om det skulle uppstå oenigheter kring priset involveras även respondentens chef som har mandat som styr över respondenten. Till skillnad från Drucker's (1975) teori där han menar att majoritetsbeslut kan leda till brist på motivation, har avdelningarna i organisationen lika mycket vikt och är beroende av varandra, marknadspriset måste täcka produktionskostnader med marginal annars kan inte affären gå igenom. Detta kräver en öppenhet och kommunikation mellan marknadsavdelningen och produktionsavdelningen, vilket gör att det varken finns en förlorande eller vinnande sida.

Respondenten känner att han har förtroende både från kund och organisationen och detta på grund av att han säljer in tjänsten med kunskap och ärlighet och när det gäller organisationens del har denne förtroende för hans förmåga och erfarenhet. Som tidigare nämnt är det viktigt att ha förtroende från både interna och externa aktörer enligt Deverell et al. (2015) då det är lättare att styra responsen från allmänheten.

Krishantering inom företaget säger respondenten att det är platschefen som även är personalansvarig som har hand om dessa typer av kriser som sker lokalt. Större kriser hanteras av organisationens ledning som upprättar åtgärder.

Enligt Hess och Bacigalupo (2011) ska känslor som kan utlösas av ett beslut vara under beaktande då det kan påverka de berördas beteende, både nutid och i framtid. Detta kan kopplas med organisationens sätt att fatta beslut då de tar hänsyn till kundernas eventuella problem som kan uppstå av beslutet. Respondenten menar då att beslut fattas både rationellt och känslomässigt.

Organisation C lägger en stor vikt på hållbar logistik då de jobbar med det från individnivå till företagsnivå. Ett exempel är att de ställer stora krav på sina åkerier vid val av drivmedel samt att minska negativa miljöpåverkan generellt sätt. Organisationen jobbar med de tre olika dimensionerna av hållbarhet. Enligt Gulliksson och Holmgren (2015) är dessa tre dimensioner, sociala, ekonomiska och ekologiska hållbarheten beroende av varandra och om en av delarna inte fungerar tappar begreppet sin vikt. Kommunikation genom hela företaget är av betydelse för att optimera värdeskapandet i organisation enligt Su et al. (2013) och Jahansoozi (2006)

menar att det främjar ansvarighet, samarbete och engagemang. För Organisation C's del sker detta genom ett infranät som förmedlar information till de anställda. Till de externa aktörerna är det marknadsavdelningens ansvar för att sköta informationsdelningen och i vissa fall är det ledningen som tar direkt kontakt med kunderna.

5.4 Organisation D

Denna organisation som är ett tillverkningsföretag såväl som säljföretag har varken majoritets- eller enhälligt beslut, detta på grund av att det är inköpschefen som även är respondenten som fattar beslut kring organisationens handlingar. Däremot har försäljningsteamet och ekonomiavdelningen påverkan på besluten då respondenten för diskussion med dessa gällande större affärer. Han har ett starkt förtroende från resterande av ledningen och organisationens anställda. Deverell et al. (2015) anser att detta är viktigt då styrning av responsen från de yttre faktorerna blir lättare. När beslutfattaren väl ska fatta besluten så bygger han slutsatserna på fakta vilket innebär att han tänker rationellt. Hess och Bacigalupo (2011) lyfte fram en studie där uppdelning av kognitiva funktioner gjordes. Skillnaden mellan dessa funktioner är att den ena funktionen är snabbare, enklare, underförstådda och känslomässiga medan den andra funktionen är långsammare, medvetna och logiska. Studien visade att om man ersätter intuition mot insamling av uppgifter så fattas bättre beslut.

Gällande karaktärsdragen hos respondenten anser han att hans främsta egenskap är noggrannhet, kompetens och en lång erfarenhet inom branschen. Denna typ av jobb kräver en bred kompetens för att kunna läsa av marknaden samt möjligheter för innovativa produkter. Francioni et al. (2015) lyfter fram att nätverksrelationer, internationella erfarenheter och självförtroende är betydande faktorer för att beslutsfattare ska kunna ta på sig en full kontroll över besluten. Respondenten i denna organisation breddar sin kompetens genom utomlandsmässor där han får en inblick på hur omvärldsmarknaden ser ut samt för att få nya idéer och se nya förändringar. Genom detta får han internationella erfarenheter även om det inte krävs för hans jobb då organisationen endast verkar inrikes.

Organisation D jobbar väldigt ytligt med hållbar logistik då de fokuserar på sitt eget företag mest. För att kunna jobba effektivt med hållbar logistik menar Dey et al. (2011) att fokus måste ligga på hela kedjan och inte endast enskilda delar. Det organisationen gör gällande hållbarhet är att vissa av deras produkter är certifierade då deras tillverkningsföretag har miljöcertifikat. Vad gäller hållbara transporter lägger de ansvar och tillit på deras åkerier eftersom de själva erhåller väldigt liten kunskap kring detta ämne.

Gällande transparensen i organisationen har respondenten ansvaret att förmedla den nödvändiga informationen till sina kunder och leverantörer. Organisation är väldigt transparenta med sina anställda och det menar Crumpton (2011) är väldigt viktigt då det förebygger osäkerhet inom företaget. Vd:n i organisationen skickar ut information per mail till de anställda vad gäller försäljningsstatistiken och de aktuella frågorna.

Organisationen har problem med det standardiserade arbetssättet då de tillverkar kundorienterade produkter. Detta är ett stort problem för de då organisationen inte har de förutsättningar till att jobba på ett sådant sätt. Emiliani (2008) menar att ett standardiserat arbetsätt är viktigt då organisationer har den förutsättningen att jobba med förbättringsarbete.

5.5

5.5 Vilka faktorer är av vikt vid beslutsfattning avseende hållbar logistik?

Det västerländska beslutsfattande är oftast majoritetsbeslutet där det oftast finns en vinnande och en förlorande sida enligt Drucker (1975) men enligt det empiriska materialet kan det utläsas att det även förekommer enhälliga beslutfattande i väst där det skapas en delaktighet bland alla involverade. Detta bidrar till ett effektivt verkställande av beslutet då alla är nöjda med beslutet som Drucker (1975) lyfter fram.

Utifrån litteraturstudien framfördes anmärkningsvärda faktorer som ansågs vara relevanta vid generella beslutsfattningar. Vid jämförelse med empiriska materialet visades det att flera av faktorerna som var viktiga enligt litteraturen även var viktiga inom det empiriska materialet. En av dessa faktorer var däremot irrelevant samt att vissa av dessa har en stark sammankoppling till varandra. I Figur sex nedan kan det utläsas att fördomar har uteslutits då det inte hade en koppling till det empiriska resultatet. Karaktärsdragen som en beslutsfattare erhåller är avgörande för hur pass rationellt eller känslomässigt styrt beslutet blir, på grund av detta ansågs det vara lämpligt att sammanföra dessa två faktorer. Även hållbar logistik och transparens fördes ihop med standardiserat arbetssätt då ett standardiserat arbetssätt är en viktig faktor för att transparens i företag ska vara så genomskådlig som möjligt i form av exempelvis dokumentation och öppen informationsdelning (Emiliani, 2008).

Krishantering och förtroende har en väldigt stor roll när det kommer till beslutsfattning då baserat på hur man hanterar kriser kan förtroende antingen förstärkas eller försvagas. Att ha en strukturerad krishantering är en stor förutsättning för ett starkt förtroende från berörda aktörer. Struktur och förtroende är de mest centrala dimensionerna enligt Deverell et al. (2015) som är av väsentlighet när det gäller empiriska materialet. De flesta organisationerna i det empiriska resultatet har en strukturerad process vid krishantering.

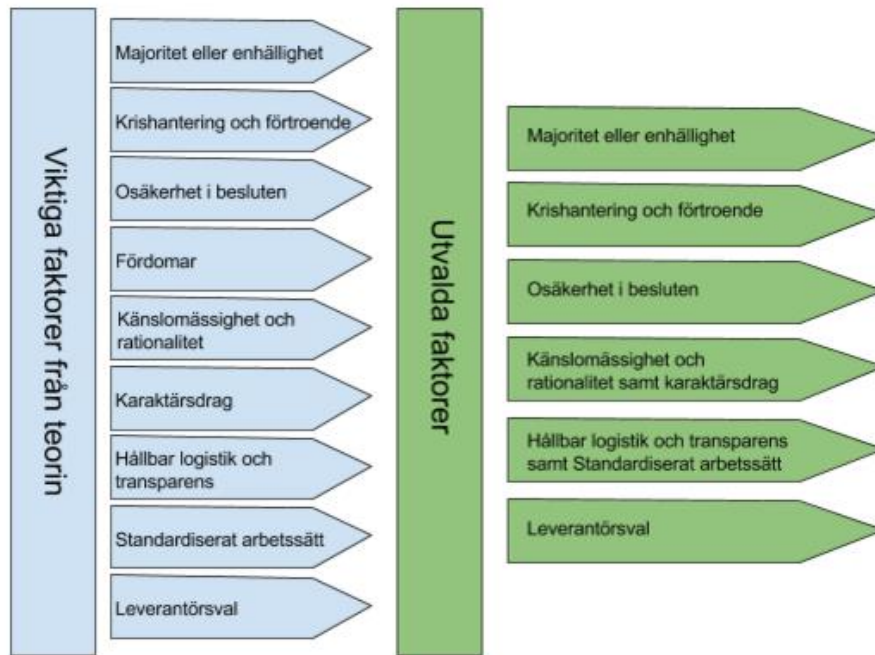
Oavsett hur strukturerade mallar för beslutsprocesser organisationer upprättar så finns det alltid en viss osäkerhet i beslutet. Det viktiga för att förebygga osäkerheten är att beslutsfattaren ska ha de oundvikliga riskerna i åtanke trots ett bra beslut enligt Pandey (2014). Samtliga respondenterna i det empiriska avsnittet är starkt övertygade att de är säkra i sina beslut på grund av dess kompetens, erfarenhet samt faktaunderlaget som tas fram innan ett beslut ska fattas men trots det så finns det oundvikliga risker som man bör upprätta ett dokumenterat arbetsätt för.

Med tanke på att dessa organisationer är beroende av dess leverantörer så kan de bli sårbara av osäkra företeelser. På grund av detta är leverantörsväl en väldigt viktig faktor för samtliga organisationer i det empiriska materialet. Organisation B har som mål att minska antalet befintliga leverantörer, detta för att skapa en närmare relation och förutsättningar för en ömsesidig utveckling. Enligt Bergman och Klefsjö (2010) är detta sätt gynnsamt för företaget då de stärker förtroende med sina leverantörer. I kontrast har Organisation D fullständigt förtroende för sina leverantörer då de inte har tiden eller kunskapen att utveckla dessa och etablera en nära relation.

5.6 Hur skiljer de intervjuade företagens beslutsfattningsprocesser?

Det finns olika aspekter som de olika organisationerna anser vara viktiga i deras verksamhet för att upprätthålla en långsiktig vision. För att nå de uppsatta målen i respektive företag är det viktigt att ha förtroende för både ledning, medarbetare och externa aktörer (Deverell et al., 2015). Samtliga respondenter lyfter fram att de har förtroende från ledning, medarbetare och externa aktörer. Organisation B anser att nyckeln till förtroende är att ha ett systematiskt arbetssätt där dokumentation framgår i arbetet. Detta skiljer sig från organisation A där respondenten har förtroende från sina chefer och anställda på grund av sin erfarenhet och juridiska expertis då han inte har möjligheten till felaktiga beslut vilket skulle föra med sig straffbara konsekvenser.

En anledning till att de olika organisationerna i det empiriska materialet skiljer sig i processens omfattning vid beslut är att de har olika storlekar organisationsmässigt samt att de verkar i olika branscher. Organisation A har inte möjlighet att ha en risktagande attityd, eftersom de är en offentlig förvaltning och måste följa sina protokoll ordagrant, till skillnad från de mindre organisationerna som har möjligheten att vara innovativa och riskera för att kunna expandera. Denna modell skulle främst gynna Organisation D. Eftersom de inte har en klar beslutsmodell, kan modellen bidra med en tydlig tankesätt vid beslutsfattande.



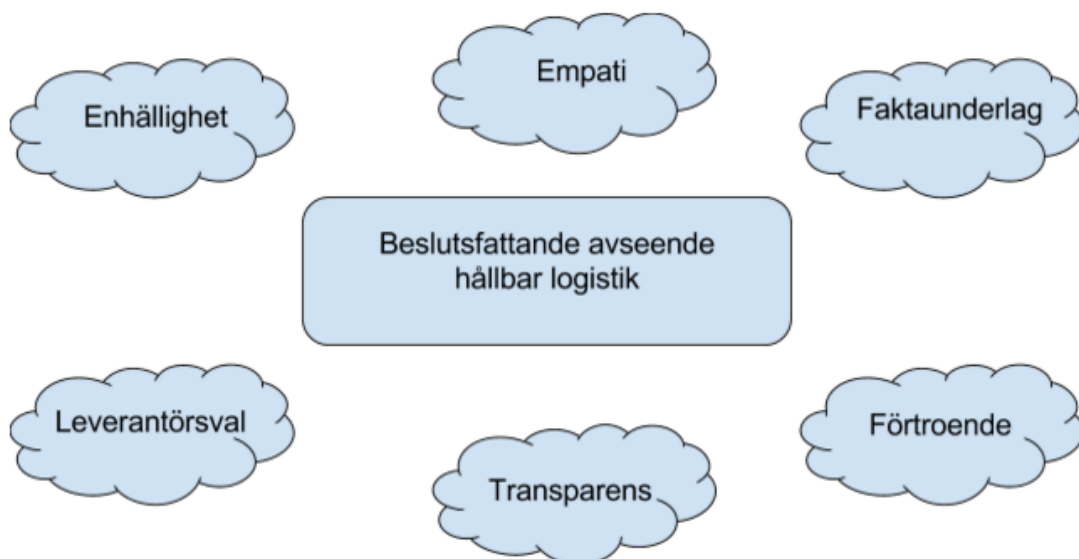
Figur 7: Utveckling av den teoretiska modellen av viktiga faktorer

7 Slutsats

Syftet med detta arbete var att ta fram en modell för beslutsfattande avseende hållbar logistik, i såväl tillverkningsföretag som tjänsteföretag. Detta arbete bidrar till att fylla gapet som fanns då tillräckligt med studier om beslutsfattande avseende hållbar logistik inte fanns tillgängligt. Arbetet bidrar med en modell som påvisar avgörande faktorer som man ska ha i åtanke vid beslut avseende hållbar logistik.

Vid beslutsfattande är det bättre med enhälliga beslut då det främjar delaktighet och motivation för alla berörda aktörer. Empati för både interna och externa aktörer är av vikt då det skapar en relation av värde för organisationen. Att även ha faktaunderlag i sina beslut motverkar osäkerheten som kan uppstå, rationalitet ökar förtroende för beslutsfattaren då det påvisar att denne har den kompetens som krävs. Både tjänsteföretag och tillverkningsföretag har leverantörer i olika former, och ofta är de fullständigt beroende av dess leverantörer. Därmed är leverantörsval viktigt då det krävs dedikation och tillit mellan dessa parter. Genom att ha begränsat antal leverantörer främjar det ett starkare förtroende och närmare relation. Resultatet av detta kan vara en vinstgivande utveckling för båda parterna. Förtroende är den mest essentiella faktorn för en beslutsfattare, och för att få förtroende från externa faktorer måste beslutsfattaren först ha en full förtroende från de interna, det vill säga de anställda och ledningen, därför måste transparens mellan alla leder i organisationer vara hög. Ett exempel på ett sätt vara transparent kan vara i form av välstrukturerad dokumentation.

Figuren 7, är generaliserbar då den kan implementeras i olika typer av organisationer, både i tjänsteföretag och tillverkningsföretag. Detta påvisades då det empiriska resultatet baserades på företagen hade en sådan bredd av differentiering i hur de verkar.



Figur 8: Egen framtagen modell av avgörande faktorer vid beslutsfattande avseende hållbar logistik

7.1 Implikationer

Detta arbete bidrar till både tjänsteföretag och tillverkningsföretag genom att ge ett perspektiv för beslutsfattare på vad man ska ha i åtanke vid beslutsfattande avseende hållbar logistik. Genom tillämpning av denna modell kan en konkret tankesätt utvecklas vid olika typer av beslut. Däremot krävs det ett engagemang och en analytisk förmåga för att applicera denna modell. Det bidrar även till vikten av förståelse av de olika faktorerna då samtliga faktorer hänger samman genom en länk, länken som visades vara förtroende.

Denna studie kan ses som en grundram för vidare studier då steget mot globalt omfattande undersökningar inom detta område kan utföras. Genom en sådan omfattande forskning kan även stärka studiens tillförlitlighet och reliabilitet.

7.2 Begränsning i studien

Begränsning i studien kan identifieras då det endast intervjuades fyra organisationer. På grund av detta kan det påverka generaliserbarheten trots att organisationerna var av olika slag. Eftersom studien hade ett begränsat tidsperspektiv, fanns inte möjligheten att intervju fler företag. Om detta var av möjlighet skulle det finnas chans av starkare tillförlitlighet och generaliserbarhet.

7.2 Vidareforskning

Vidareforskning kan även utföras då detta arbete kan användas som en bas i syfte till att specificera sig inom en avdelning eller ett område inom logistik som till exempel forskning- och utvecklingsavdelningen respektive supply chain. Trots att det inte finns tillräckligt med information kring det behandlade ämnet kan denna studie bidra till berikad kunskap inom beslutsfattande avseende hållbar logistik.

8 Referens

Andersen, E.S. & Schwencke, E. (2013). *Projektarbete: en vägledning för studenter*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bergman, B. Klefsjö (2012). *Kvalitet–från behov till användning*, Studentlitteratur.

Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*, 19(3), 322-331.

Biggam, J. (2008). *Succeeding with your master's dissertation: a step-by-step handbook*. (First edition). Berkshire, England: Open University Press.

Biggam, J. (2015). *Succeeding with your master's dissertation: a step-by-step handbook*. (Third edition). Berkshire, England: Open University Press.

Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and quantity*, 36(4), 391-409.

Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). Qualitative research guidelines project.

Cosgrave, J. (1996). Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 5(4), 28-35.

Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. London: Pearson Education Limited. Fourth edition.

Crumpton, M. A. (2011). The value of transparency. *The bottom line*, 24(2), 125-128.

Deverell, E. Hansén, D. Olsson, E.K. (2015). *Perspektiv på krishantering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Emiliani, M. L. (2008). Standardized work for executive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 24-46.

- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: from the internet to paper*. (Fourth edition.) Thousand Oaks: SAGE.
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249.
- Gulliksson, H. Holmgren, U. (2015) *Hållbar Utveckling - Livskvalitet, beteende, teknik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710-721.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Hycner, R. H. (1985). Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. *Human studies*, 8(3), 279-303.
- Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative market research: An international journal*, 3(2), 82-90.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955.
- Kahneman, D. (2011). *Tänka, snabbt och långsamt*. Stockholm: Volante.
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132-144.
- Lumsden, K. (2012) *Logistikens Grunder*. Studentlitteratur AB:Lund
- Merriam, B.M., (2010). *Fallstudien om forskningsmetod*. Studentlitteratur AB, Uppl.

Micheli, G. J. (2008). A decision-maker-centred supplier selection approach for critical supplies. *Management Decision*, 46(6), 918-932.

Morse, J. M. (1999). Qualitative generalizability. *Qualitative health research*, 9(1), 5-6.

Pandey, V. (2014). *Decision Based Design*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC.

P. F. Drucker (1975), *ORGANISATION, LEDNING, ANSVAR - Handbok för beslutsfattare*, Liberförlag Stockholm

Schram, A. (2005). Artificiality: The tension between internal and external validity in economic experiments. *Journal of Economic Methodology*, 12(2), 225-237.

Su, H. Y., Fang, S. C., & Young, C. S. (2013). Influences of relationship transparency from intellectual capital reporting on supply chain partnerships with suppliers: a field experiment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(2), 178-193.

Svensson, G. (2004). Key areas, causes and contingency planning of corporate vulnerability in supply chains: A qualitative approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(9), 728-748.

Walliman, N. (2001). *Research and the Research Problem*. Your research project: A step by step guide for the first time researcher.

Walliman, N. (2011). *Your research project: designing and planning your work*. (3. ed.) London: Sage Publications.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. (Third ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.

9 Bilagor

9.1 Intervjufrågor till organisationerna

Vad har ni för uppgifter i företaget?

Hur fungerar er beslutsfattningsprocess?

Hur många steg går besluten genom?

Vilka är stegen?

Vilka har påverkan? Och varför?

Vem är det som tar besluten? Majoritetsbeslut? Enhällighet?

Hur skulle ni beskriva beslutstagaren? Vad har denne för karaktärsdrag?

Vad har denne för kompetens?

Har ni förtroende för er beslutstagare?

Hur fort blir besluten verkställda? Om snabbt. Varför? Om nej. Vad beror det på?

Hur hanterar ni krissituationer?

Hur ofta har ni krismöten?

Hur tas besluten då? Rationellt? Känslomässigt?

Är ni säkra på besluten eller uppstår det viss osäkerhet?

Hur hanterar ni oroligheter inom företaget?

Jobbar ni med hållbarhet? Om Ja. Hur? Om nej. Varför?

Hur resonerar beslutsfattare och intressenter kring hållbar logistik?

Hur transparenta är ni gentemot era anställda och andra aktörer kring beslut

Hur förmedlar ni information till interna och externa aktörer?

Anser ni att era beslut är hållbara?